

Hochschule Emden/Leer

Fachbereich Technik



**Wissenschaftliche Arbeit im Studiengang Online-Medieninformatik,
Modul: Informationsmanagement**

Thema: Potentielle Neuordnung des Informationsmanagements
einer kleineren Fachhochschule auf der Grundlage
bestehender Lösungen an deutschen Hochschulen

eingereicht von: (siehe Liste der Autoren)

eingereicht am: 01.07.2015

Betreuer: Prof. Maria Krüger-Basener

Todo list

Update Gruppe 1.1	11
Figure: Schaubild über zentral genutzte Systeme unabhängig von Kooperation	36
Figure: Screenshot Info Sys	37
Quellenangabe?	40
Figure: Grafik E-Learning Präsenzstudium	41
Tabelle umformatieren	99
Tabelle umformatieren	100
Tabelle neu formatieren	107
Tabelle neu formatieren	109
Tabelle neu formatieren	109
Tabelle neu formatieren	110

Abstract

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetuer adipiscing elit. Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium quis, sem. Nulla consequat massa quis enim. Donec pede justo, fringilla vel, aliquet nec, vulputate eget, arcu. In enim justo, rhoncus ut, imperdiet a, venenatis vitae, justo. Nullam dictum felis eu pede mollis pretium. Integer tincidunt. Cras dapibus. Vivamus elementum semper nisi. Aenean vulputate eleifend tellus. Aenean leo ligula, porttitor eu, consequat vitae, eleifend ac, enim. Aliquam lorem ante, dapibus in, viverra quis, feugiat a, tellus. Phasellus viverra nulla ut metus varius laoreet. Quisque rutrum. Aenean imperdiet. Etiam ultricies nisi vel augue. Curabitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget dui. Etiam rhoncus. Maecenas tempus, tellus eget condimentum rhoncus, sem quam semper libero, sit amet adipiscing sem neque sed ipsum. Nam quam nunc, blandit vel, luctus pulvinar, hendrerit id, lorem. Maecenas nec odio et ante tincidunt tempus. Donec vitae sapien ut libero venenatis faucibus. Nullam quis ante. Etiam sit amet orci eget eros faucibus tincidunt. Duis leo. Sed fringilla mauris sit amet nibh. Donec sodales sagittis magna. Sed consequat, leo eget bibendum sodales, augue velit cursus nunc.

Liste der Autoren

Marco Beckmann (Kapitel 7)
Miriam Börger (Kapitel 2)
Benedikt Buchner (Kapitel 8)
Alina Düssmann (Kapitel 2)
Andreas Ebling (Kapitel 6)
Marc Enders (Kapitel 5)
Christian Halfmann (Kapitel 7)
Sebastian Hanna (Kapitel 8)
Boris Heiliger (Kapitel 2)
Tina Koppermann (Kapitel 5)
Klaus Landsdorf (Kapitel 8) Julia Lübke (Kapitel 6)
Leonhard Massloch (Kapitel 4)
Hannes Sprafke (Kapitel 6)

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	10
2 Grundlegende Aufgaben und Organisation des Informationsmanagements und Besonderheiten an Hochschulen	11
2.1 Begriffsdefinition des Wortes Informationsmanagement	11
2.1.1 Begriffsdefinition Information	12
2.2 Informationsmanagementmodelle in der Literatur	12
2.2.1 Informationsmanagement nach Heinrichs	13
2.2.2 Informationsmanagement nach Wollnik	13
2.2.3 Informationsmanagement nach Krcmar	14
2.3 Aufbau des Informationsmanagements nach Krcmar	15
2.4 Ziele des Informationsmanagements	15
2.4.1 Koordination der Informationslogistik	15
2.4.2 Informationsmanagement als Unterstützung der Unternehmensziele	16
2.5 Qualitätsmanagement der Informationsprozesse	16
2.5.1 Aufgaben des Qualitätsmanagements	16
2.5.2 Prozessoptimierung durch Minimierung der Durchlaufzeiten . . .	17
2.5.3 Anwendung des Qualitätsmanagements am Beispiel der IT Balanced Scorecard	18
2.6 Anwendung des Informationsmanagements am Beispiel von Hochschulen	20
2.6.1 Immatrikulations- und Prüfungsamt	21
2.6.2 Bibliotheken	22
2.6.3 Rechnerpools	23
3 Trends des Informationsmanagements an Hochschulen	24
4 Best Practice-Beispiele von Informationsmanagement an Hochschulen	25
4.1 Betrachtete Hochschulen	25
4.1.1 WWU Münster	25
4.1.2 TU Dortmund	26
4.1.3 Karlsruher Institut für Technologie	26
4.1.4 Universität Ulm	27
4.2 Umsetzung der Trends in den betrachteten Hochschulen	27
4.2.1 Zentralisierung / Integration	27
4.2.2 Standardisierung / SOA	28
4.2.3 Nutzerorientierung und Serviceorientierung	29

4.2.4	Das CIO-Konzept	30
4.2.5	ITIL	31
4.3	Zusammenfassung	31
5	Ist-Situation der Hochschule Emden/Leer hinsichtlich wichtiger Dimensionen	33
5.1	Ziel	33
5.2	Aufgaben	33
5.3	Zuständigkeiten	36
5.3.1	Fachbereiche	37
5.3.1.1	Seefahrt	38
5.3.1.2	Technik	38
5.3.1.3	Wirtschaft	38
5.3.1.4	Soziale Arbeit und Gesundheit	38
5.3.2	Präsidium	38
5.3.3	Zentrale Verwaltung	39
5.3.3.1	Studentenverwaltung	39
5.3.3.2	Mitarbeiterverwaltung	39
5.3.3.3	Rechenzentrum	39
5.3.4	Arbeitsgruppen zum Informationsaustausch und zur Informationsbereitstellung	39
5.3.4.1	Zahlen, Daten und Fakten (ZDF)	39
5.3.4.2	WEB	40
5.3.4.3	Moodle	40
5.4	Definierte und bestehende Prozesse (Regelung und Handhabung von vorhandenen Informationen)	40
5.4.1	Wissensmanagement	40
5.4.2	E-Learning	40
5.4.2.1	E-Learning an der Hochschule Emden/Leer	40
5.4.2.2	E-Learning in den Präsenzstudiengängen	41
5.4.2.3	Einsatz von E-Learning-Anwendungen	41
5.4.2.3.1	Adobe Connect	41
5.4.2.3.2	Moodle	42
5.4.2.4	Zentrale Informationsbereitstellung durch Datenlaufwerke	42
5.4.2.4.1	Laufwerk Z	42
5.4.2.4.2	Laufwerk Y	43
5.4.2.4.3	Verzeichnis Lehrende aus Leer	43
5.4.2.5	Moodle vs. Datenlaufwerke für Präsenzstudenten	43
5.4.3	Sicherheitsaspekte	43
5.4.3.1	Sicherheitsrichtlinien an der Hochschule Emden / Leer	44
5.4.3.2	Einsatz von ITIL	44
5.4.3.3	Umsetzung von ISO/IEC 27001	44
5.4.3.4	Single Sign-On	45
5.4.3.5	Fazit Sicherheitsrichtlinien	45

5.5	Repräsentation von Informationen	45
5.5.1	Erscheinungsbild nach außen	45
5.5.2	Studentengewinnung	45
5.5.3	Corporate Identity	45
5.5.4	Handling von Bewerberdaten	46
5.6	Kooperations-Situation mit anderen Hochschulen	46
5.6.1	Regionaler Bezug zu Hochschulen (Mitgliedschaften)	47
5.6.2	Kooperation zwischen Unternehmen	47
5.6.3	Eingesetzte IT-Systeme durch Mitgliedschaft im DFN-Verein	48
5.6.3.1	DFNRoaming/eduroam	48
5.6.3.2	GigaMove der RWTH Aachen	48
5.6.3.3	DFNVideoConference (DFNVC)	49
5.6.4	Authentifizierung über das Shibboleth-Verfahren	49
5.6.4.1	Springer Link	50
5.6.4.2	WISO	50
5.6.4.3	video2brain	50
5.6.5	Support der Dienste	51
5.7	Bewertung und Gewichtung	51

6	Mögliche Soll-Situation im Hinblick auf die heutigen und zukünftigen Aufgaben	52
6.1	Marketing	52
6.1.1	Externes Hochschulmarketing	52
6.1.1.1	Webseite	52
6.1.1.2	Soziale Netzwerke	53
6.1.1.3	Verteilte Content-Erzeugung	53
6.1.2	Internes Hochschulmarketing	54
6.1.2.1	Fokussierter Support	54
6.1.2.2	Schulungen	54
6.1.2.3	Integration	55
6.2	Support und Fortentwicklung	55
6.2.1	Support	55
6.2.1.1	Zentrale Dokumentation	55
6.2.1.2	Knowledge Base	56
6.2.2	Fortentwicklung	56
6.2.2.1	Feedback	57
6.2.2.2	Innovationseingabe	57
6.2.2.3	Erfahrungsgetriebene Fortentwicklung	57
6.3	Hard- und Software	58
6.3.1	Kernanforderungen	59
6.3.2	Bereichsübergreifende Basissystem	59
6.3.3	Identity Management	59
6.3.4	Geschäftsprozesse	60
6.3.5	Content Management	61

6.3.6	Spezialsysteme	62
6.3.7	Verwaltungssoftware	62
6.3.8	Lernplattform	62
6.3.9	Publikationen	63
6.3.10	Evaluation	63
6.3.11	Campus Portal	64
6.3.11.1	Integrierte Gesamtsuche	65
6.3.12	Ausblick bei Integration der Bibliothek	66
6.4	Abwägung des Einsatzes eines Informationsmanagements an der Hochschule Emden Leer	67
6.4.1	Analyse des Ist-Zustandes	67
6.4.2	Analyse des zu erwartenden Soll-Zustandes	68
6.4.3	Soll-Möglichkeit	69
6.4.4	Zu erwartende Kosten	69
6.4.5	Prognose und zu erwartender Verlauf / Fazit	69

7	Konzept zur Erreichung der Soll-Situation	70
7.1	Umsetzungsplanung	70
7.1.1	Positionsbestimmung	70
7.1.2	Change Management	71
7.1.2.1	Grundlagen des Change Managements	71
7.1.2.2	Change Management an Hochschulen	73
7.1.2.3	Changeplan	75
7.1.2.3.1	Responsive Website	75
7.1.2.3.2	Alfresco	76
7.2	Migrationskonzepte	76
7.2.1	Kriterien für eine erfolgreiche Migration	76
7.2.2	Migrationsstrategien	77
7.2.3	Migrationsbeispiele	78
7.2.3.1	Responsive Website mit TYPO3	78
7.2.3.1.1	Ist-Zustand	78
7.2.3.1.2	Soll-Zustand	79
7.2.3.1.3	Migrationsplan	79
7.2.3.1.3.1	Hardwareanforderungen	79
7.2.3.1.3.2	Entwicklungssystem	80
7.2.3.1.3.3	Migration	80
7.2.3.1.3.4	Produktivsetzung	80
7.2.3.2	Alfresco	81
7.2.3.2.1	Ist-Zustand	81
7.2.3.2.2	Soll-Zustand	82
7.2.3.2.3	Migrationsplan	82
7.2.3.2.3.1	Hardwareanforderungen	82
7.2.3.2.3.2	Entwicklungssystem	83
7.2.3.2.3.3	Migration	83

7.2.3.2.3.4	Produktivsetzung	84
8	Kosten und Zeit	85
8.1	Kostenarten	85
8.1.1	Kostenarten in Hochschulen	87
8.1.2	Kostenarten in der IT	88
8.2	Verfahren für die Kosten- und Zeitschätzung	91
8.2.1	Projektmanagement an einer Hochschule	91
8.2.2	Kostenschätzung (Total Cost of Ownership)	92
8.2.3	Zeitplanung	94
8.2.3.1	Gantt-Diagramm	94
8.2.3.2	Meilensteintrendanalyse	95
8.2.4	Anwendung	98
8.2.4.1	Dokumentenmanagementsystem Alfresco	98
8.2.4.2	Redesign / Relaunch Hochschule-Webseite	102
8.2.4.3	Facebook Seite	104
8.3	Ausgewählte Projekt-Beispiele	106
8.3.1	Beispiele des integrierten Informationsmanagements	106
9	Zusammenfassung	111
Literatur- und Quellenverzeichnis		112
Tabellenverzeichnis		114
Abbildungsverzeichnis		115

1 Einleitung

2 Grundlegende Aufgaben und Organisation des Informationsmanagements und Besonderheiten an Hochschulen

Autoren: Alina Düssmann, Boris Heiliger, Frank Holtmann, Miriam Boerger
Einleitungstext zu diesem Kapitel...

Update
Gruppe
1.1

Im Folgenden soll das Informationsmanagement im Allgemeinen erklärt werden, auf die Besonderheiten von Hochschulen wird in den späteren Kapiteln genauer eingegangen.

2.1 Begriffsdefinition des Wortes Informationsmanagement

Das Informationsmanagement ist ein Bestandteil der Unternehmensführung und hat planende, kontrollierende und steuernde Aufgaben sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich zu erfüllen. Zudem soll es die Entscheidungsprozesse in den Unternehmen oder Organisationen, in denen Informationsmanagement eingesetzt wird, mit den nötigen Informationen zu versorgen. Informationen sollten im Rahmen des Informationsmanagements als Ressource angesehen werden, die im Unternehmen gesammelt, verarbeitet und genutzt werden kann.

Das Informationsmanagement lässt sich im Wesentlichen in drei Aufgabenbereiche unterteilen.

Zum einen hat es die Klärung und Planung des **Informationsbedarfs** zur Aufgabe, in der abgewägt werden muss, welche Informationen (Qualität), wann (Dringlichkeit) und in welchem Umfang (Quantität) benötigt werden.

Ist der Informationsbedarf geklärt, muss die **Informationsbeschaffung** geplant und organisiert werden. Hier stellt sich die Frage, wo (Ort, Quelle, Medium), wie (Werkzeuge), wann (im günstigsten Moment) und durch wen (Qualifikation, Fähigkeiten) die Informationen beschafft werden können.

Sind die Informationen beschafft, folgt die **Informationssicherung**, **Nutzbarmachung** und **Nutzenmehrung**. Hier müssen die Informationen aufbereitet (Aus- und Bewerten), verarbeitet (Integrieren und Kombinieren), präsentiert (vor einer entsprechenden Zielgruppe) und dokumentiert (Archivieren) werden.

2.1.1 Begriffsdefinition Information

Information sind

- immaterielle Güter
- keine freien Güter
- beliebig zu vervielfältigen
- nicht abnutzbar
- leicht erweiterbar und verdichtbar;
- leicht und schnell zu transportieren.

Informationen unterliegen des weiteren einem Informationslebenszyklus (*Muss weiter ausgearbeitet werden*).

2.2 Informationsmanagementmodelle in der Literatur

In der deutschsprachigen Literatur lassen sich viele verschiedene Arbeiten und Definitionen zum Thema Informationsmanagement finden, die sich zum Teil deutlich voneinander unterscheiden. Im folgenden werden die Modelle und Sichtweisen zum Informationsmanagement von Heinrichs¹, Wollnik² und Krcmar³ vorgestellt.

¹Wer und was bin ich?

²Wer und was bin ich?

³Wer und was bin ich?

2.2.1 Informationsmanagement nach Heinrichs

Lange Zeit stellte das 1987 erschienene Werk⁴ von Heinrich das deutschsprachige Standardwerk im Bereich des Informationsmanagements dar. Entsprechend wurde es auch als Lehrbuch an Hochschulen eingesetzt.

Laut Heinrich wird unter Informationsmanagement das “Leitungshandeln (Management) in Unternehmen in Bezug auf Information und Kommunikation” verstanden. Es umfasst alle Führungsaufgaben, die sich mit Information und Kommunikation befassen. Diese Informations- und Kommunikationsaufgaben werden als Informationsfunktion bezeichnet, die den Schwerpunkt des Informationsmanagements darstellt.

Das Ziel des Informationsmanagements laut Heinrich ist es, eine Informationsinfrastruktur aufzubauen, die die Verteilung, Produktion und Nutzung von Informationen zur Aufgabe hat. Die Informationsinfrastruktur dient dazu, das Leistungspotenzial der Informationsfunktion umzusetzen und somit einen optimalen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Für die Umsetzung der Ziele werden die Aufgaben des Informationsmanagements in drei Ebenen strukturiert. Die **strategische** Ebene plant, überwacht und steuert die Informationsinfrastruktur. Die **administrative** Ebene plant, überwacht und steuert die Komponenten der Informationsinfrastruktur (z.B. Anwendungssysteme, Mitarbeiter, Bestand an Daten). Die **operative** Ebene umfasst Aufgaben und Nutzung der Informationsinfrastruktur. Mögliche Aktionsfelder für die operative Aufgabenebene stellen den laufenden Betrieb, die Nutzerunterstützung und die Störungsbeseitigung dar.

Auf jeder Aufgabenebene werden Methoden, Techniken und Werkzeuge eingesetzt, die die Durchführung der strategischen, administrativen und operativen Aufgaben durchführt und unterstützt. Die Gesamtheit dieser Methoden und Techniken wird von Heinrich als *Information Engineering* bezeichnet.

2.2.2 Informationsmanagement nach Wollnik

Wollnik⁵ gliedert das Informationsmanagement in drei Ebenen.

Die **Ebene des Informationseinsatzes** und dessen Management befasst sich mit der Integration von Informationen in Produkte und Dienstleistungen. Des weiteren befasst es sich mit der Erschließung neuer Märkte durch den Einsatz von Informationstechno-

⁴ Welches Werk?

⁵ In welchem Werk?

logie.

Die **Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme** stellt die mittlere Managementebene dar. Laut Wollnik bestehen Informationssysteme aus folgenden Elementen/Komponenten: Aufgaben, Informationen, Personen, Geräte, Organisation und Programme. Diese bestimmen die Struktur eines Informationssystems. Die Aufgaben dieser Ebene sind die Festlegung, Erhaltung und Modifikation dieser Strukturen während des Lebenszyklus des Informationssystems.

Ein weiteres Handlungsobjekt dieser Ebene sind die Prozesse zur Gestaltung von Informationssystemen, die geplant, organisiert und kontrolliert werden müssen. Diese Ebene stellt das Verbindungsglied zwischen den betrieblichen Aufgaben (Ebene Eins) und der technischen Infrastruktur (Ebene Drei) dar.

Die **Ebene der Informations- und Kommunikationsinfrastruktur** ist die unterste der drei Ebenen und befasst sich mit der Informationstechnologie. Dazu zählt laut Wollnik die Hard- und Software sowie die inhaltlichen Strukturen (zentrale Informationsbestände, Zugriffsberechtigungen auf Informationen). Kernaufgabe dieser Ebene ist der Betrieb und die Entwicklung der Infrastrukturen.

Diese drei Ebenen sind hierarchisch strukturiert und stellen den jeweils übergeordneten Ebenen Dienstleistungen zur Verfügung bzw. Stellen Anforderungen an die jeweils untergeordneten Ebenen. Dieses einfache Ebenenmodell stellt auch die Grundlage für viele weitere Informationsmanagement- modelle dar, unter anderem das von Krcmar.

2.2.3 Informationsmanagement nach Krcmar

Krcmars⁶ Strukturierung des Informationsmanagement basiert auf dem Ebenenmodell von Wollnik, erweitert es jedoch um allgemeine Führungsaufgaben mit ebenenübergreifenden Funktionen (IT-Governance, Strategie, IT-Prozesse, IT-Personal, IT-Controlling).

Er gliedert das Informationsmanagement in die drei Teilbereiche Informationswirtschaft, Informationssysteme und Informations- und Kommunikationstechnik.

Die **Informationswirtschaft** beschäftigt sich mit dem Angebot, der Nachfrage und Verwendung von Informationen. Die **Informationssysteme** haben das Management von Daten, Prozessen und dem Anwendungslebenszyklus zur Aufgabe. Die **Informations-**

⁶in welchem Werk?

und **Kommunikationstechnik** weisen die Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation von Information als Basisfunktionalitäten auf.

2.3 Aufbau des Informationsmanagements nach Krcmar

Vielleicht gestrichen?!

2.4 Ziele des Informationsmanagements

Das Informationsmanagement verfolgt zwei grundlegende Zielsetzungen. Das erste Ziel ist die Koordination der Informationslogistik bzw. die Gewährleistung der adressatengerechten Informationsversorgung. Das zweite Ziel ist die Unterstützung der Unternehmensziele durch eine zielgerichtete und wirtschaftliche Steuerung der Informatik.

2.4.1 Koordination der Informationslogistik

In erster Linie ist das Ziel des Informationsmanagements, tatsächlich relevante Information von der Menge an verfügbaren und eventuell unnötzen Informationen zu trennen, die für einen Entscheidungsprozess benötigt werden. Hierzu muss jedoch erst einmal ein Informationsbedarf vorliegen, der die Art, Menge und Beschaffenheit der Informationen bestimmt und auf dessen Grundlage eine Entscheidung getroffen werden kann.

Die Definition des Informationsbedarfs hängt einerseits vom Entscheider, andererseits von den Anforderungen der zu treffenden Entscheidung ab. Der Informationsbedarf lässt sich grundsätzlich in zwei Kategorien einteilen: in den objektiven und den subjektiven Informationsbedarf.

Der **objektive** Informationsbedarf wird in erster Linie durch die Entscheidung festgelegt und baut auf der Aufgabenbeschreibung des Entscheiders und den jeweiligen Marktgegebenheiten auf. Der **subjektive** Informationsbedarf wird primär durch den Entscheider festgelegt. Welche Informationen für die Entscheidung relevant sind, werden durch die Einschätzungen und Präferenzen des Entscheiders mitbestimmt.

Aus der Überschneidung des objektiven und subjektiven Informationsbedarfs entsteht die Informationsnachfrage, die wiederum maßgeblich vom Informationsangebot abhängt. Somit legt der Informationsbedarf

- die Beschaffenheit (Qualität),

- den Zeitpunkt der Lieferung,
- den Ort, an dem geliefert wird und
- das Medium, über das geliefert wird

in Bezug auf die Information fest. Im Hinblick auf die Unternehmensziele sollten die Informationen als Ressource angesehen werden.

2.4.2 Informationsmanagement als Unterstützung der Unternehmensziele

Das Informationsmanagement bildet einen Teil der Unternehmensführung ab, der die Steuerung der Informatik (d.h. Mitarbeiter, Prozesse, organisatorische Teilbereiche und die eingesetzten Informationstechnologien) zur Verantwortung hat. Diese Informatik und deren Leistungen sollte dabei auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein.

Muss noch weiter ausgearbeitet werden

2.5 Qualitätsmanagement der Informationsprozesse

Im Folgenden wird der Qualitätsmanagement-Prozess in seinen Grundzügen definiert, am konkreten Beispiel der Minimierung von Durchlaufzeiten genauer betrachtet und praktisch mit Hilfe der IT Balanced Scorecard durchexerziert. Abschließend wird erörtert, welche Besonderheiten hierbei an Hochschulen bestehen und Möglichkeiten aufgezeigt, diese Schwierigkeiten zu umgehen.

2.5.1 Aufgaben des Qualitätsmanagements

In einem Informationsmanagement bildet das Qualitätsmanagement der Informationsprozesse einen zentralen Aufgabenbereich. Es übernimmt die Planung, Koordination und Steuerung der Informationsflüsse und prüft fortwährend, inwieweit eine Nutzbarkeit und Effizienz der Prozesse in der Realität gewährleistet ist, um deren Qualität gegebenenfalls mit gezielten Maßnahmen zu optimieren.⁷

Hierzu fungiert ein Team von Qualitätsmanagern als Vermittler zwischen den verschiedenen Parteien im Unternehmen und überbrückt potentiell auftretende Kommunikations- oder KulturbARRIEREN, um eine zielorientierte und effiziente Informationsversorgung der

⁷Quelle 1

beteiligten Parteien zu ermöglichen.

Zu Beginn des Qualitätsmanagement-Prozesses gilt es, eine Leitstrategie aufzustellen. Hierfür wird der aktuelle Ist-Zustand des Unternehmens in Bezug auf seine Organisation von Informationsflüssen analysiert. Dabei zum Vorschein kommende Schwachstellen werden erfasst und durch mögliche optimierende Handlungsoptionen ergänzt.⁸

Während der Durchführung der neu erschaffenen Maßnahmen ist das Qualitätsmanagement-Team mit der stetigen Überwachung dieser betraut. Bereits bei kleinen Abweichungen vom Plan kann so mit gegensteuernden Maßnahmen eingegriffen werden. Eine im Vor- aus aufgestellte Zeitplanung ist hierbei ebenso wichtig wie eine klare Definition der Zuständigkeiten im Qualitätsmanagement-Team, um eine termingerechte Erreichung der gesetzten Ziele noch zu garantieren.

Nach Ablauf des gesetzten Zeitrahmens oder nach Beendigung der Maßnahmen ist es erforderlich, mittels einer sogenannten Feedback-Analyse festzustellen, inwieweit das gesteckte Ziel erreicht wurde und aus welchen Gründen es nicht zu 100% zufriedenstellenden Ergebnissen kommen konnte. Die hieraus resultierenden Erkenntnisse bilden daraufhin die Grundlage für eine anschließende Feedforward-Analyse, die die weitergehend erforderlichen Maßnahmen feststeckt, um in einer weiteren Phase die Zielerreichung durch verbesserte Maßnahmen zu garantieren.⁹

2.5.2 Prozessoptimierung durch Minimierung der Durchlaufzeiten

Essenzielles Ziel des Qualitätsmanagement-Teams ist es, anhand bewährter Vorgehensweisen die Durchlaufzeiten von Informationen zu minimieren. Hierdurch wird der Informationsfluss quantitativ und qualitativ verbessert, da bestehende Abhängigkeiten der Parteien in Bezug auf die Informationen schneller bedient werden können und somit durch minimierte Wartezeiten eine beträchtliche Budgetersparnis resultiert.

Wie in Abbildung 2.1 erkennbar, existieren elementare Methoden zur Reduktion von Durchlaufzeiten nach Bleicher aus dem Jahre 1991, die noch heute ihre Gültigkeit in der Anwendung haben.

Insbesondere das Zusammenfassen von Aktivitäten hat den entscheidenden Vorteil, dass Abstimmungsprozesse und Abhängigkeiten zwischen mehreren Parteien entfallen und somit die Umsetzungsdauer auf ein Minimum reduziert wird.

⁸Quelle 2

⁹Quelle 3



Abbildung 2.1: Minimierung von Durchlaufzeiten nach Bleicher 1991, 196

Auch die Methode des Parallelisierens sollte in den Fokus gerückt werden. Wie in Abbildung 2.1 ersichtlich, werden hierbei mehrere Parteien, die für eine darauffolgende Partei relevant sind, zeitgleich geschaltet, um Wartezeiten zu verhindern.

Zu guter Letzt sei das Ergänzen von Prozessschritten betont. Auf den ersten Blick scheint diese Methode paradox, da durch Ergänzung weiterer Parteien der Zeit- und Arbeitsaufwand vorerst erhöht wird. Durch einen globaleren Blick wird schnell deutlich, dass ohne diese Parteien zu einem späteren Zeitpunkt Problematiken entstehen können, die in ihrer Lösung viel zeit- und arbeitsintensiver sind und das Unternehmen in seiner Prozessqualität deutlich zurückwerfen könnte.

Die in Abbildung 2.1 gezeigten Methoden zur Durchlaufzeit-Minimierung sollten also vom Qualitätsmanagement-Team von Beginn an in die Planung mit einbezogen werden, da mit minimalem Aufwand eine weitreichende, inhaltlich und finanziell positive Auswirkung auf die Qualität des Gesamtprozesses erzeugt wird.

2.5.3 Anwendung des Qualitätsmanagements am Beispiel der IT Balanced Scorecard

Das strategisch-operative Konzept für eine qualitative Unternehmenssteuerung aus den 90er Jahren von R. S. Kaplan und D. P. Norton hat sich im Laufe der Zeit zum Standardinstrument entwickelt.¹⁰

Grundlegend für die IT Balanced Scorecard ist das Schema Eingabe → Verarbeitung →

¹⁰Quelle 4

Ausgabe → Resultat. Die Kombination von Qualität der Mitarbeiter, Kundenorientierung und finanzielle Ziele ermöglicht die Generierung und Sicherung eines gelungenen Informationsmanagements.¹¹



Abbildung 2.2: IT Balanced Scorecard Kreislauf nach Gadatsch 2012

Die IT Balanced Scorecard zeichnet sich – wie in Abbildung 2.2 deutlich wird – durch eine stetige Feedback- und Feedforward-Kommunikation aus.

Zu Beginn des Managementprozesses werden in der Phase „Planung und Vorgaben“ die grundlegenden Ziele des Unternehmens definiert. In einem nächsten Schritt werden in der Phase „Vision und Strategie“ Kernaussagen zur Strategiefindung erarbeitet, insbesondere im Hinblick auf den Zusammenhang von Ursache und Wirkung, und Optimierungsmöglichkeiten zusammengestellt. Das Handlungskonzept wird in „Feedback und Lernen“ final ausformuliert und in der vierten Phase „Kommunikation und Verbindung“ mit der Strategie und übergeordneten Zielen verknüpft. Eine detaillierte Dokumentation von Teilzielen erhöht in dieser Phase die Motivation der Mitarbeiter zur Zielerreichung.¹²

Die Definition von klaren Zielen, Bedingungen und Kennzahlen generiert ein komplexes Kennzahlensystem, welches durch Herunterbrechen der Strategie auf operatives Handeln einen ganzheitlichen Überblick über die interne Organisation des Unternehmens liefert. Die Einbeziehung von Ursache und Wirkung vereinfacht die vorausschauende Unternehmensführung und ergänzt die Sichtweise auf das Unternehmen zu einem ausgewogenen (balanced) Bild.

Da die Möglichkeiten für Eintragungen in die Scorecard sehr vielseitig sind, sollte vermieden werden, sie mit zu vielen komplexen Zahlen zu überladen. Im Fokus stehen bei

¹¹Quelle 5

¹²Quelle 6

diesem Konzept vorrangig die Maßnahmenfindung unter Berücksichtigung von Ursache und Wirkung, was durch eine einseitige Betrachtung der Kennzahlen zu sehr in den Hintergrund rücken und den Lösungsprozess negativ belasten könnte.

2.6 Anwendung des Informationsmanagements am Beispiel von Hochschulen

Ein gut funktionierendes Qualitätsmanagement kann nur effektiv und reibungslos funktionieren, wenn es an zentraler Stelle nahe des Entscheidungsträgers positioniert und gelebt wird. Die Umsetzungsverantwortung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements liegt bei Hochschulen in der Regel bei der Hochschulleitung, die ihre Aufgaben im Prozess der Informationsflussoptimierung begreifen und verantworten muss.

Eine der grundlegendsten Besonderheiten an Hochschulen liegt in der internen Strukturierung von Verantwortlichkeiten. Die Hochschule ist unterteilt in Fachbereiche, welche geschlossen für sich arbeiten können, aber dennoch der Hochschulleitung unterstellt sind. Zusätzlich zu diesen beiden Bereichen ist noch das Präsidium zu nennen, welches insgesamt für eine effiziente Aufgabenerfüllung und Interessensvertretung der Hochschule verantwortlich ist.¹³

Im Zuge der Einführung eines geordneten Qualitätsmanagements gilt es also, die Positionierung nahe der Hochschulleitung mit einer anwendungsbezogenen Platzierung innerhalb jedes Fachbereiches unter Einbeziehung des Präsidiums zu verknüpfen, um ganzheitliche Lösungen zur Realisierung eines Qualitätsmanagements zu finden und umzusetzen zu können. Ein Außenvorlassen des Fachbereichs, in dem die Lösungen schließlich umgesetzt werden, ist faktisch unmöglich. Durch die Vielzahl an Entscheidungsträgern und Mitredern besteht an Hochschulen ein höherer Bedarf an Kommunikations- und Abstimmungsleistungen zwischen diesen als in anderen Institutionen und Unternehmen. Es besteht zudem die Gefahr, dass Zuständigkeiten der verschiedenen Rollen an der entsprechenden Hochschule nicht klar geregelt sind, was die Funktionsweise des Entscheidungsprozesses zwar bestenfalls nicht beeinträchtigt, dessen Ablauf allerdings sehr unsystematisch gestaltet und den Fluß des Prozesses ausbremsst.

Neben der strukturellen Schwierigkeiten in der Aufstellung eines Qualitätsmanagements besteht eine weitere Besonderheit in der inhaltlichen Vereinheitlichung der Anforderungen der einzelnen Parteien, die im schlechtesten Fall sehr verschieden sind oder sich gar widersprechen, sodass diese für alle Bereiche zentral gültig ist.

¹³Quelle 7

Mithilfe renommierter Werkzeuge, wie z.B. der IT Balanced Scorecard, liegt es nun in der Hand des Qualitätsmanagement-Teams, die erarbeiteten Prozessstrategien und Maßnamen transparent für jeden Bereich der Hochschule einsehbar zu publizieren und alle betreffenden Personen über Änderungen zu informieren. Die Kontrolle in den Fachbereichen, ob und inwieweit die Maßnahmen zur Prozessoptimierung beitragen, darf hierbei nicht vernachlässigt werden.¹⁴

2.6.1 Immatrikulations- und Prüfungsamt

In Hochschulen, bei denen ein Informationsmanagement Anwendung findet, bildet das Immatrikulations- und Prüfungsamt eine Art interne Informationszentrale, welche weitere Bereiche mit notwendigen Informationen versorgt. Betrachtet an einem Beispiel bedeutet dies Folgendes: Bei Immatrikulation eines neuen Studierenden wird diesem vom Immatrikulationsamt eine Matrikelnummer zugewiesen und seine Stammdaten ins HIS eingepflegt. Nun ist es Aufgabe des Immatrikulationsamtes, das HIS zu einer Art Schnittstelle für alle wichtigen Hochschulbereiche, wie z.B. die Bibliothek, die Mensa oder auch die Verwaltung von Computerräumen, zu machen, sodass diese Bereiche via Eingabe der Matrikelnummer auf für sie wichtige Studierendendaten zugreifen können. Um den Datenschutz der Studierenden zu garantieren, wäre hierfür eine Lösung mittels individueller Rechtezuweisung für jeden Bereich denkbar.

Der absolut saubere und stets aktuelle Datensatz im HIS wäre nicht nur zentral für alle Hochschulbereiche verfügbar, sondern auch jederzeit auf aktuellstem Stand, sodass Redundanzen ausgeschlossen werden können. Zur Minimierung des Verwaltungsaufwandes, wäre es denkbar, bei Stammdatenänderung durch das Immatrikulationsamt eine automatisch generierte E-Mail an alle beteiligten Bereiche mit den aktualisierten Informationen über den Studierenden zu versenden, was einem ganzheitlichen Informationsmanagement entsprechen würde.

Auch nach außen hin stellt das HIS eine zentrale Anlaufstelle für alle wichtigen Informationen wie Raumpläne, Kontaktdata der Lehrenden und Prüfungsmodalitäten dar. Bei Ausfall einer Veranstaltung kann dieses dort direkt publik gemacht werden. Nach der Prüfungsanmeldung im HIS kann schnell und komfortabel aus den Anmelde Daten der Studierenden ein zentraler Raumbelegungsplan erzeugt werden.¹⁵

Bei der Notenvergabe meldet der Prüfer die Noten der Studierenden an das Prüfungsamt, welche diese in das HIS einpflegen. Die Studierenden haben nun die Möglichkeit zentral ihre Noten abzurufen. Auch die Fachbereiche, welche über die Leistungen ihrer Studierenden informiert werden sollten, können auf diese Daten zugreifen.

¹⁴Quelle 8

¹⁵Quelle 9

Die Sammlung und Bereitstellung an zentraler Stelle wie dem HIS minimiert Abstimmungsmodalitäten zwischen den verschiedenen Hochschulbereichen, reduziert den Arbeitsaufwand für die erneute Erfassung und Verwaltung der Studierendendaten in dem jeweiligen Bereich und garantiert einen stets konsistenten Datensatz.

2.6.2 Bibliotheken

Hochschulbibliotheken werden täglich mit einer Menge an Informationen und Daten konfrontiert. Von deren Besitz eines EDV-Systems zur Erfassung der Ausleihe inkl. Ablauf der Fristen und Stammdaten des Studierenden kann an dieser Stelle ausgängen werden, da die Grundfunktionalität des Bibliothekssystems ansonsten kaum gewährleistet wäre. Als weitere Basisfunktion sei die Autorisierung der Studierenden zu nennen. Bei der Ausleihe wird in Hochschulbibliotheken über das System geprüft, ob dieser Studierende durch Immatrikulation dazu berechtigt ist, an dieser Hochschule Bücher auszuleihen.

Im Zuge eines angewandten Informationsmanagements wäre es von Vorteil, die Stammdaten der Studierenden direkt aus dem HIS auszulesen.

Aufbauend auf dieses Grundsystem existieren Lösungen, die das Bibliothekswesen mittels Informationsvermittlung, -speicherung und -auswertung für zahlreiche Einsatzmöglichkeiten bereichert. Jede Hochschule sollte sich etwas Zeit nehmen, sich mit einer EDV-Lösung zu befassen, die neben der elektronischen Erschließung der Ausleihfaktoren auch Werkzeuge zur statistischen Erfassung, Messung und Bewertung der Bestandsentwicklung und des Leihverhaltens bietet. Aus diesen statistischen Daten können Rückschlüsse auf das Verhalten der Studenten gezogen und wichtige Erkenntnisse für den weiteren Bestandsaufbau gezogen werden.¹⁶

Je nach Größe der Bibliothek ist es sinnvoll, sich grundlegend Gedanken darüber zu machen, welche Mitarbeiter für die Medienbestellung zuständig sind und wer die Entscheidungskompetenz besitzt. Eine kontinuierliche Abstimmung optimalerweise mittels zentralem Verwaltungssystem untereinander ist unumgänglich, um Doppelbestellungen zu vermeiden und das Budget möglichst gewinnbringend für die Studierenden einzusetzen.

Die Mitarbeiter, die für die Medienbestellungen zuständig sind, sollten sich stetig auf dem Laufenden halten, welche Neuerungen es auf dem Büchermarkt gibt, um diese Werke möglichst aktuell in den Bestand aufnehmen zu können und den Studierenden eine

¹⁶ Quelle 10

topaktuelle Ausleihe zu garantieren. Die Bibliotheksleitung könnte über Kooperationen mit anderen Hochschulen zum Austausch von Neuerungen oder auch zum Tausch von Dubletten nachdenken, um dem Gesamtkonzept eines gelebten Informationsmanagements gerecht zu werden.

Die Studierenden könnten via Newsletter oder Website der Bibliothek darüber informiert werden, welche Neuerungen in den Bücherbestand aufgenommen wurden. Ab einer gewissen Bibliotheksgröße könnte auch ein Online-Katalog angedacht werden, der das Repertoire der Bibliothek abbildet und wichtige Informationen nach außen trägt. Ohne diese zentralen Informationsplattformen wäre ein Informationsmanagement an der Hochschule überflüssig.

2.6.3 Rechnerpools

Die Organisation der Nutzung von Rechnerpools zieht ohne zentrales Informationsmanagement einige Probleme nach sich. Doppelbelegungen und unnötig leerstehende Computerräume sind die Folge eines fehlenden zentralen Belegungssystems.

Das bereits erläuterte HIS könnte um genau diese Funktion erweitert werden. Die Lehrenden können sich im HIS einen Computerraum für ihre Lehrveranstaltungen verbindlich reservieren und bei Ausfall der Veranstaltung wieder für die Allgemeinheit freigeben. Da die Raumbelegung an zentraler Stelle geschieht, ist auch hier der klare Vorteil, dass der Plan jederzeit auf aktuellem Stand ist und von jedem Lehrenden oder Studierenden eingesehen werden kann, was Verzögerungen, die bei der Suche eines geeigneten Computerraums auf herkömmlichem Wege, eliminiert.

3 Trends des Informationsmanagements an Hochschulen

4 Best Practice-Beispiele von Informationsmanagement an Hochschulen

Autor: Leonhard Massloch

Wie im Leitbild für ein Informationsmanagement der Universität Kassel festgestellt wird, gibt es für die Organisation der Informationsmanagements in Hochschulen keinen Königsweg. Die Lösungen der Best Practice-Hochschulen seien „vielfältig und hängen von den strategischen Zielen der Hochschule, ihrem Fächerspektrum, ihrer Größe und Pfadabhängigkeiten aus organisatorischen Entscheidungen der Vergangenheit ab.“¹⁷

Um festzustellen, wie diese vielfältigen Implementierungen in der Praxis aussehen können soll hier anhand einiger Beispiele gezeigt werden, ob und wie andere Hochschulen die aktuellen Trends im Informationsmanagement umsetzen.

4.1 Betrachtete Hochschulen

Diese Betrachtung konzentriert sich auf vier Hochschulen, die im Leitbild für ein Informationsmanagement der Universität Kassel als Best Practice-Hochschulen genannt werden: Die Westfälische Wilhelms-Universität (WWU) in Münster, die Technische Universität Dortmund, das Karlsruher Institut für Technologie und die Universität Ulm.

4.1.1 WWU Münster

Die WWU in Münster ist mit über 40.000 Studierenden¹⁸ die Größte der hier betrachteten Hochschulen. In Münster wurde bereits „2003 der IKM-Service institutionalisiert“¹⁹ um „den Anforderungen an ein integriertes Informationsmanagement im Überlappungsfeld von Information, Kommunikation und Medien (IKM)“²⁰ gerecht zu

¹⁷https://www.uni-kassel.de/intranet/fileadmin/datas/intranet/aktuelles/laufende_projekte/Konzept_Informationsmanagement_Senatsfassung.pdf

¹⁸<http://www.uni-muenster.de/profil/index.shtml>

¹⁹Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*, S. 47

²⁰ebd.

werden. „In diesem Rahmen wurde das Projekt Münster Information System for Research and Organization (MIRO) entwickelt“²¹, das „über 5 Jahre vor allem mit der Bereitstellung von wissenschaftlichem Personal gefördert“²² wurde und „nach einer Verlängerung auf sechs Jahre am 31.12.2011 zu Ende“²³ ging. Besonders relevant ist das Projekt MIRO, weil es ein explizites Ziel des Projektes war, „anderen Hochschulstandorten beispielhaft einen Rahmen aufzeigen, den diese auch ohne DFG-Förderung individuell anwenden oder nachnutzen konnten.“²⁴ Bei Betrachtung der Erkenntnisse aus Projekt MIRO sollte jedoch immer beachtet werden, dass die Anforderungen einer Universität der Größe der WWU Münster nicht unbedingt ohne weiteres auf kleinere Hochschulen übertragbar sind.

4.1.2 TU Dortmund

Die Technische Universität Dortmund ist mit rund 32.800 Studierenden²⁵ nur unwesentlich kleiner als die WWU Münster. In Dortmund gibt es das IT & Medien Centrum (ITMC), das sich als „ganzheitlichen Dienstleister für IT-Aufgaben der Technischen Universität Dortmund“²⁶ versteht. Dieser ist aus dem Hochschulrechenzentrum und dem Medienzentrum mit dem Ziel entstanden, „die IT-Kompetenzen der zentralen Einrichtungen zu stärken.“²⁷

4.1.3 Karlsruher Institut für Technologie

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) mit über 24.000 Studierenden²⁸ wurde im Jahr 2009²⁹ durch den Zusammenschluss der Universität Karlsruhe mit dem Forschungszentrum Karlsruhe gegründet³⁰.

Am KIT verfolgte das Projekt Karlsruher Integriertes InformationsManagement (KIM), „durch Schaffung effizienter organisatorischer Koordinierungs-, Kompetenz- und Servicestrukturen die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Einrichtungen des KIT optimieren, Entscheidungswege verkürzen und die Konsistenz der Geschäftsprozesse erhöhen.“³¹

²¹Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*, S. 47

²²Vogl, Tröger und Schwarze, *Integriertes Informationsmanagement an der Universität Münster*, S. 7

²³ebd., S. 1

²⁴ebd., S. 1

²⁵<http://www.tu-dortmund.de/uni/Uni/Profil/index.html>

²⁶<http://www.itmc.uni-dortmund.de/beritmci/ueber-itmc.html>

²⁷<http://www.itmc.uni-dortmund.de/beritmci/ueber-itmc.html>

²⁸<http://www.kit.edu/kit/daten.php>

²⁹<http://www.kit.edu/kit/daten.php>

³⁰<http://www.kit.edu/kit/geschichte.php>

³¹<http://kim.cio.kit.edu>

Im Rahmen dieses Projektes wurde ein Ausschuss für Informationsversorgung und -verarbeitung (AIV) eingerichtet, sowie das Medien- und IV-Service-Centrum Karlsruhe (MICK) gegründet, das die Kompetenzen und Ressourcen des Rechenzentrums, der Universitätsbibliothek, der Medieneinrichtungen und der Verwaltung virtuell zusammenführen soll.³²

4.1.4 Universität Ulm

Die Universität Ulm ist mit über 10.000 Studierenden³³ die kleinste der im „Leitbild für ein Informationsmanagement der Universität Kassel“ genannten Best Practice-Hochschulen. In Ulm werden im Kommunikations- und Informationszentrum (kiz) „die Kompetenzen rund um die Informations- und Kommunikationsversorgung der Universität gebündelt.“³⁴, wobei das kiz die Servicebereich Bibliothek, Informationstechnik und Medien umfasst.³⁵

4.2 Umsetzung der Trends in den betrachteten Hochschulen

Ich bin ein einleitender Text, der noch geschrieben werden muss..

4.2.1 Zentralisierung / Integration

Alle betrachteten Hochschulen integrieren mehrere Bestandteile unter einer (oft neu gegründeten) Dachorganisation. Typische Bestandteile dieser Dachorganisation sind das Rechenzentrum, die Bibliothek und die Verwaltung. An der WWU Münster ist der IKM-Service (Information, Kommunikation und Medien) diese Dachorganisation.³⁶

Dieser bestand bereits vor dem Projekt MIRO³⁷ und wurde als Rahmen für dieses verwendet³⁸.

Der IKM-Service besteht konkret aus dem Zentrum für Informationsverarbeitung (ZIV), der Universitäts- und Landesbibliothek (ULB) und der Universitätsverwaltung (UniV). Er „bündelt die an der WWU vorhandenen Kompetenzen im Bereich Informationsbereitstellung und –Verarbeitung in einem virtuellen Verbund mit kooperativer Leitung“.³⁹

³²https://kim.cio.kit.edu/downloads/KIM_UniKaTH061.pdf

³³<http://www.uni-ulm.de/universitaet.html>

³⁴<https://www.uni-ulm.de/einrichtungen/kiz/wir-ueber-uns.html>

³⁵<https://www.uni-ulm.de/einrichtungen/kiz.html>

³⁶<http://www.uni-muenster.de/Rektorat/ikm/index.html>

³⁷Vogl, Tröger und Schwarte, *Integriertes Informationsmanagement an der Universität Münster*, S. 8

³⁸Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*, S. 47

³⁹<http://www.uni-muenster.de/Rektorat/ikm/index.html>

Der IKM-Lenkungsausschuss, der sich „aus den Leitungen der beteiligten Einrichtungen sowie dem Prorektor für strategische Planung und Qualitätssicherung“ zusammensetzt koordiniert die Zusammenarbeit der Bereiche.⁴⁰

Das ITMC an der TU Dortmund ist unter den betrachteten Dachorganisationen die am wenigsten breit aufgestellte und besteht aus dem Hochschulrechenzentrum und dem Medienzentrum.⁴¹

Das MICK im KIT setzt sich aus dem Rechenzentrum, der Universitätsbibliothek, den Medieneinrichtungen und der Verwaltung zusammen.⁴² Die Aufgabe des MICK ist es, „umzusetzen, was der Ausschuss für Informationsversorgung empfiehlt“.⁴³

Das kiz an der Universität Ulm integriert IT-Dienste, Medien-Dienste und Bibliotheks-Dienste unter einer gemeinsamen Leitung.⁴⁴ Außerdem war „der EDV-Betrieb der Verwaltung schon immer im Universitätsrechenzentrum und nicht in einer eigenen EDV-Abteilung angesiedelt. Dieser Aufgabenbereich wurde nach der Auflösung des Rechenzentrums vom kiz übernommen.“⁴⁵

4.2.2 Standardisierung / SOA

In Münster wurde im Zuge von Projekt MIRO eine „einheitliche Architektur innerhalb der IT-Komponenten“ angestrebt und als ein „Ansatz zur Erreichung dieses Ziels“ eine „Serviceorientierte Architektur (SOA)“⁴⁶ umgesetzt. Als Gründe für die Einführung einer SOA werden Flexibilisierung, Kostenreduktion und Erhöhung der Wiederverwendbarkeit von IT-Prozessen⁴⁷ genannt. Technisch wird die Informationsinfrastruktur über Server- und Storage-Virtualisierung umgesetzt, da hierdurch eine „flexible und kurzfristige Provisionierung von Komponenten“⁴⁸ ermöglicht wird.

MIRO befasst sich in erster Linie mit der „Schaffung einer Infrastruktur für die Nutzung und Verwaltung von (Web-) Services“⁴⁹, es werden jedoch „generell jede Art von Web-Procedure-Calls (HTTP-Aufrufe, REST-Services etc.) unterstützt.“⁵⁰

In Karlsruhe ist ein Fokus des Projektes KIM die „technologische Umsetzung einer integrierten Service Orientierten Architektur (iSOA). Hierbei handelt es sich um eine auf Webservices basierende Softwaretechnologie zur Realisierung von Dienstleistungen, bei

⁴⁰<http://www.uni-muenster.de/Rektorat/ikm/index.html>

⁴¹<http://www.itmc.uni-dortmund.de/beritmc/ueber-itmc.html>

⁴²https://kim.cio.kit.edu/downloads/KIM_UniKaTH061.pdf

⁴³https://kim.cio.kit.edu/downloads/KIM_UniKaTH061.pdf

⁴⁴<https://www.uni-ulm.de/einrichtungen/kiz/wir-ueber-uns.html>

⁴⁵<https://www.uni-ulm.de/einrichtungen/kiz/it/dienste-fuer-die-verwaltung.html>

⁴⁶Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*, S. 51

⁴⁷ebd., S. 51

⁴⁸ebd., S. 52

⁴⁹ebd., S. 52

⁵⁰ebd., S. 52

der die Geschäftsprozesse im Vordergrund stehen“.⁵¹ Wie auch in Münster steht im Vordergrund, durch flexiblere IT-Strukturen die Kosteneffizienz und Transparenz zu erhöhen und zu einer Beschleunigung der Bearbeitungsprozesse zu führen.⁵²

Ein explizites Ziel der Serviceorientierten Architektur ist, dass die „heterogene IT-Landschaft der Fakultäten und Einrichtungen [...] erhalten bleiben und durch einen auf der Web Service Architecture (WSA) basierenden Ansatz zu einem homogenen und hochflexiblen Ganzen zusammengefügt werden“⁵³ kann.

4.2.3 Nutzerorientierung und Serviceorientierung

Eines der obersten Prinzipien bei der Umsetzung des Projekt MIRO an der WWU Münster war „von Beginn an die konsequente Ausrichtung der Dienstleistungen am Bedarf der Nutzer.“⁵⁴

An dieser dedizierten Nutzerorientierung führt die Universität auch zurück, dass „ein so umfassendes Projekt wie MIRO bereits von Beginn an wesentliche Ergebnisse generieren konnte und nicht nur auf dem Campus der WWU Anerkennung erzielte.“⁵⁵

Hierfür wurden u.a. „Ergebnisse ausgewählter Umfragen speziell unter dem Aspekt Informationsverhalten und -bedarf analysiert“⁵⁶ sowie „Bedarfsanalysengespräche mit Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachbereiche und Institute geführt“ um „den Status quo im Umgang mit wissenschaftlichen und organisatorischen Informationen [...] zu erfassen“⁵⁷ und „Bedarfe und Verbesserungspotentiale aufzuspüren.“⁵⁸

Der Beirat des ITMC an der TU Dortmund wurde explizit eingerichtet, um „Nutzerorientierung zu gewährleisten“⁵⁹. Als „zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um die Dienstleistungen des ITMC“⁶⁰ gibt es den Service Desk, der einen umfangreichen Dienstleistungskatalog bereitstellt.⁶¹

Dort sind auch die Service Level definiert, wobei die Systeme 24x7 (ausgenommen definierte Zeitfenster für Wartungsarbeiten) und der Support 8x5 zur Verfügung stehen.⁶²

⁵¹<http://kim.cio.kit.edu/164.php>

⁵²<http://kim.cio.kit.edu/164.php>

⁵³<http://kim.cio.kit.edu/164.php>

⁵⁴Vogl, Tröger und Schwarze, *Integriertes Informationsmanagement an der Universität Münster*, S. 19

⁵⁵ebd., S. 19

⁵⁶ebd., S. 19

⁵⁷ebd., S. 19

⁵⁸ebd., S. 20

⁵⁹<http://www.itmc.uni-dortmund.de/beritmc/ueber-itmc/beirat-des-itmc.html>

⁶⁰<http://www.itmc.uni-dortmund.de/dienste/support-weiterbildung/service-desk.html>

⁶¹<http://www.itmc.uni-dortmund.de/component/phocadownload/category/>

158-ordnungen-und-regelungen.html?download=637:dienstleistungskatalog

⁶²<http://www.itmc.uni-dortmund.de/component/phocadownload/category/>

158-ordnungen-und-regelungen.html?download=637:dienstleistungskatalog,Seite7

Für das Projekt KIM-CM (KIM Campus Management), einem Teilprojekt von Projekt KIM in Karlsruhe gehörte es zu den zentralen Projektgrundsätzen, „alle Anspruchsgruppen im Rahmen von Facharbeitsgruppen und dem Studierenden-Arbeitskreis in das Projekt“⁶³ einzubeziehen, „so dass die neue Software bestmöglich an den Bedürfnissen aller Anwender und Nutzer ausgerichtet wird. Das Projekt KIM-CM zielt auf eine Optimierung aller Geschäftsabläufe, so dass alle betroffenen Gruppen davon profitieren.“⁶⁴

4.2.4 Das CIO-Konzept

In Münster gibt es keine Einzelperson als CIO. Stattdessen „wurde als Steuerungsgremium der IV-Lenkungsausschuss (IV-L) initiiert“⁶⁵, der „direkt dem Rektorat zugeordnet“⁶⁶ ist. Dessen Aufgaben sind „u.a. die Sicherung des nutzergerechten und wirtschaftlichen Betriebs des Gesamtsystems und die Festlegung sowie Kontrolle von Zielen und Aufgaben auf zentraler und dezentraler Ebene.“⁶⁷

Damit ist der IV-L „dem CIO von Unternehmen vergleichbar, dabei allerdings gut an die Gegebenheiten der Universität angepasst.“⁶⁸

Der IV-L setzt sich zusammen aus dem Rektor/der Rektorin oder einem Prorektor/einer Prorektorin, dem Kanzler/der Kanzlerin, dem oder der Vorsitzenden der IV-Kommission, der Leiterin oder dem Leiter des IV-Zentrums sowie der Leiterin oder dem Leiter der ULB, sowie drei weiteren Mitgliedern und deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter.⁶⁹

Er trifft sich zweimal pro Semester.⁷⁰ An der TU Dortmund erfüllt der Leiter des ITMC die Funktion des CIO.⁷¹

Außerdem gibt es den Beirat des ITMC, der mindestens zweimal pro Jahr tagt und Stellung zu dem Entwicklungskonzept des ITMC, der Budgetplanung für das ITMC, dem Dienstleistungskatalog, der Zielvereinbarung und dem Jahresbericht nimmt.⁷²

Auch in Karlsruhe gibt es einen CIO. Dieser „ist KIT-weit für die technische, organisatorische und nutzungsrechtliche Integration und Koordination aller Aktivitäten in den Bereichen Information und Kommunikation zuständig.“⁷³

⁶³<http://kim.cio.kit.edu/516.php>

⁶⁴<http://kim.cio.kit.edu/516.php>

⁶⁵Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*, S. 59

⁶⁶ebd., S. 59

⁶⁷Vogl, Tröger und Schwarte, *Integriertes Informationsmanagement an der Universität Münster*, S. 9

⁶⁸Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*, S. 60

⁶⁹<http://www.uni-muenster.de/wwwu/leitung/ausschuesse/iv-lenkung.shtml>

⁷⁰<http://www.uni-muenster.de/wwwu/leitung/ausschuesse/iv-lenkung.shtml>

⁷¹http://www.tu-dortmund.de/uni/Uni/Zahlen__Daten__Fakten/Statistik/Publikationen/Jahrbuch/_Jahrbuch_2009_.pdf, Seite 37

⁷²<http://www.itmc.uni-dortmund.de/beritmc/ueber-itmc/beirat-des-itmc.html>

⁷³<http://www.kit.edu/cio/index.php>

In Ulm gibt es die Position des CIO nicht, aufgrund der starken Integration der unterschiedlichen Informationsdienste kann aber wohl davon ausgegangen werden, dass die Leitung des kiz einen Großteil der Aufgaben übernimmt, die in den Aufgabenbereich eines CIO fallen würden.

4.2.5 ITIL

Die IT Infrastructure Library (ITIL) findet zwar häufig Erwähnung, nimmt jedoch in der praktischen Umsetzung des Informationsmanagements an den betrachteten Hochschulen keine wichtige Rolle ein.

An der WWU Münster war es eines der Ziele von Projekt MIRO, projektbegleitend „verschiedene Dienstleistungen zu vervollständigen und zu verbessern. Das betrifft die Themen Sicherheit, System- und Netzwerkmanagement, die Einführung von Service-Levels für angebotene Dienste und eine deutlichere Strukturierung der Dienste im Sinne von ITIL (IT Infrastructure Library).“⁷⁴.

An der TU Dortmund wurde 2008 für den Service Desk aus Mitteln des Landes NRW Software „mit angepassten ITIL-konformen Frameworks“⁷⁵ beschafft. An der Universität Karlsruhe wurde 2007 ein Pilotprojekt durchgeführt.⁷⁶ In Ulm ist ITIL von den betrachteten Universitäten am stärksten im Einsatz. Eine der Aufgaben der erst 2014 gegründeten⁷⁷ Abteilung Servicemanagement und Organisation des kiz umfasst „Modellierung und Management von Service-Prozessen (insb. nach ITIL-Standard)“.⁷⁸

4.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die betrachteten Hochschulen in der Umsetzung des Informationsmanagements zwar oft im Detail unterschiedliche Konzepte verfolgen, in einigen Punkten aber die Gemeinsamkeiten überwiegen.

So setzen alle betrachteten Hochschulen auf eine gewisse Integration von Rechenzentrum, Mediendiensten und oft auch Bibliothek und Verwaltung unter einer zentralen Dachorganisation, die die unterschiedlichen Bereiche koordiniert und von einem CIO oder einem mit den normalerweise mit dem CIO assoziierten Aufgaben betrauten Ausschuss geleitet wird.

Sehr hoher Wert wird generell auf die Nutzerorientierung gelegt. Oft existieren Instanzen, in deren Aufgabenbereich es explizit fällt, diese Nutzerorientierung zu gewährleisten.

⁷⁴http://www.ulb.uni-muenster.de/bibliothek/aktivitaeten/projekte/projekt_miro.html

⁷⁵<http://www.itmc.uni-dortmund.de/beritmcdokumente/itm-update/841-nr5-servicedesk.html>

⁷⁶<https://indico.cern.ch/event/18714/session/32/contribution/144/material/slides/1.pdf>

⁷⁷<http://www.uni-ulm.de/index.php?id=57466>

Um die heterogenen Anforderungen einer Universität überschaubar umsetzen zu können, setzen einige der betrachteten Hochschulen auf eine Serviceorientierte Architektur.

Bezüglich der Umsetzung von ITIL herrscht in den meisten betrachteten Hochschulen zwar ein gewisser Wille, dieser reicht jedoch nur selten zu einer umfangreichen praktischen Umsetzung.

5 Ist-Situation der Hochschule Emden/Leer hinsichtlich wichtiger Dimensionen

Autoren: Marc Enders, Tina Koppermann

5.1 Ziel

Mit Hilfe der Analyse der IST-Situation an der Hochschule Emden/Leer wird festgestellt in wieweit an der Hochschule bereits ein Informationsmanagement besteht. Wenn dies nicht der Fall ist wird recherchiert, welche Informationen bereits zentral gesammelt werden und welche Bereiche in das Projekt „**Potentielle Neuordnung des Informationsmanagements einer kleineren Fachhochschule auf der Grundlage bestehender Lösungen an deutschen Hochschulen**“ mit einbezogen werden müssen.

5.2 Aufgaben

Wesentliche Fragestellungen, welche in diesem Kapitel gelöst werden sollen, sind auf der einen Seite, welche vorhandene IT-Systeme bereits zentral Verwendung finden und auf der anderen Seite, wie Informationen bereits Repräsentiert werden. In dieser Analyse wird Aufschluss darüber gegeben, ob ein Informationsmanagement bereits an der Hochschule betrieben wird oder wie Informationen bereits zentral zur Verfügung gestellt werden. Bei der Hochschule Emden-Leer handelt es sich um eine kleine Hochschule mit aktuell 4626 eingeschriebenen Studierenden. Den größten Anteil machen die 4303 Studenten vor Ort aus.⁷⁹ Es sind 396 Mitarbeiter beschäftigt, wobei 107 Professuren sind.⁸⁰

Der wesentliche Bestandteil dieses Kapitels ist der Prozess der Sammlung, Selektion und Prüfung von Fragestellung, welche die Grundlage für ein Experten Interview bilden. Dieses Interview wurde von den Studierenden Tina Koppermann und Marc Enders

⁷⁹http://www.hs-emden-leer.de/fileadmin/user_upload/Einrichtungen/ZDF/Studierende/JV_Stud_20142.pdf

⁸⁰https://www.hs-emden-leer.de/no_cache/hochschule/zahlen-daten-fakten.html

sowie der betreuenden Professorin, Frau Prof. Dr. Krüger-Basener, mit dem Leiter des Hochschulzentrums Emden/Leer Herrn Günter Müller durchgeführt.

Es wurde bei der Erstellung dieses Experten Interviews auf die Methodik des SPSS-Prinzips verstärkt reflektiert. Dem SPSS-Prinzip nach Helfferich⁸¹ liegt folgendes Vorgehen zur Grunde:

1. Sammeln
2. Prüfen
3. Selektieren
4. Subsumieren

Mit Hilfe von diesem Prinzip zur qualitativen Datenerhebung werden im ersten Schritt Fragen gesammelt. Diese konnten von allen Kursteilnehmern in einem zur Verfügung gestellten Online-Dokument eingesehen und editiert werden. Bei der Sammlung der Fragen wurden insgesamt 62 Fragestellungen zu unterschiedlichen Schwerpunkten aufgenommen.

In Abbildung 5.1 ist ein Auszug aus dem entwickelten Fragenkatalog wiedergegeben. Nach der erfolgten Sammlung aller Fragen folgte im zweiten Schritt die Prüfung der Fragen. Hierbei wurden Fragen, welche offen gestellt wurden, aussortiert. Nach der erfolgreichen Prüfung der Fragen folgte im nächsten Schritt die Selektion von diesen. Es wurden die Fragestellungen entsprechend Themengebieten zugeordnet und zusammenge stellt. Im letzten Schritt, dem Subsumieren des SPSS-Prinzips, wurde für jedes Themengebiet eine Erzähl Aufforderung gefunden und der Interviewleitfaden entsprechend diesen Erzähl Aufforderungen gegliedert. Mit Hilfe eines Farbcodes (siehe Abbildung 5.2) wurden die Fragen entsprechend nach Erzähl Aufforderung, Checkliste, konkreter Frage und Aufrechterhaltungsfrage farblich markiert und anschließend eingesortiert.

Diese Subsumierung wurde mit Hilfe des Anwendungsprogramms Microsoft Excel entsprechend visualisiert. Als Endergebnis ist ein Interviewleitfaden entstanden, der in acht unterschiedliche Themenbereiche unterteilt wurde.

An dem festgelegtem Interviewtermin ist mit Hilfe von diesem Leitfaden das Experten Interview mit Herrn Günter Müller, dem Leiter des Hochschulrechenzentrums an der Fachhochschule Emden/Leer, durchgeführt worden. Dieses Interview fand mit der Online Video Plattform „Adobe Connect“ statt und wurde mit Zustimmung von Herrn Müller digital aufgezeichnet. Im Anschluss an das Experten Interview wurde in der ersten Phase das Video auf wichtige inhaltliche Aspekte analysiert.

In der zweiten Phase wurde durch Transkription die digitale Aufzeichnung, mit Hilfe von der Applikation „Microsoft Word“, überführt. Mit dem Ziel die im Interview genannten Informationen besser verarbeiten zu können.

⁸¹Helfferich, *Die Qualität qualitativer Daten*

Erste Fragensammlung für Interviews nach dem SPSS-Prinzip

Phase 1: Sammeln

Gruppe 1.1 Grundlegende Aufgaben und Organisation des INM und Besonderheiten von Hochschulen

1. Was sind die Erwartungen / Anforderungen an ein Informationsmanagement-System?
2. Welche Personen bzw. Teile des Personals müssen im INM involviert sein?
3. Welche Strukturen müssen geschaffen oder übernommen werden?
4. Welche Teilbereiche gibt es oder kann es geben?
5. Was sind die Bedürfnisse in diesen Bereichen?
6. Welche Aufgaben haben die einzelnen Teilbereiche?
7. Welche Prozesse sind in den einzelnen Teilbereichen etabliert?
8. Welche Geräte und Technologien werden für ein Informationsmanagement-System benötigt, insbesondere im Hinblick auf Hochschulen?

Gruppe 1.2 Trends des INM an Hochschule

9. Was für Trends kennen Sie? Verfolgen Sie derzeit aktuelle Trends? Sind diese erfolgreich, was könnte besser laufen?
10. Verfolgen Sie bei der Anschaffung von Software und beim Management ein bestimmtes Konzept?
11. Haben Sie die neuen Medien im Blickfeld? Welche Technologien / Apps (Mensa, Bibliothek, Verwaltung) sind in Verwendung. Welche könnten Sie sich vorstellen anzuschaffen?
12. Gibt es einen Trend vom Onlinestudium hin zum Präsenzstudium? Z.B. Bereitstellung von Materialien wie Skripte in gebündelter Form oder Videokonferenzen für Tutorien / Gruppenarbeit?

Abbildung 5.1: Auszug der gesammelten Fragen

Farbcode:

- **Erzählaufforderung**
- **Checklisten Fragen/Stichpunkte**
- **Konkrete Fragen**
- **Steuerungsfragen**
- **Papierkorb / nicht konkret genug formuliert**
- **Ggf. für Verwaltung relevant**

Abbildung 5.2: angewandter Farbcode für das SPSS-Prinzip

In der darauffolgenden Phase wurden mit Hilfe des Tools „Xmind“ zu jedem Themenbereich Mindmaps generiert, um bei der Recherche schneller auf Besonderheiten eingehen zu können.

B. Wissenstransfer (Knowledgebase / Knowledgemanagement)

1. Wie findet der Wissenstransfer der einzelnen Fachbereiche statt?
2. Welche Systeme werden für den Wissenstransfer genutzt?
3. Wer kontrolliert die Qualität des Wissentransfers?
4. Befinden sich die Systeme für den Wissenstransfer zentral oder dezentral?
5. Wie werden Publikationen von einzelnen Dozenten oder Personen veröffentlicht?
6. Wer veröffentlicht die Publikationen?
7. Wo werden die Publikationen veröffentlicht?
8. Wer hat Zugriff auf diese Publikationen?

Abbildung 5.3: Sortierung der Fragen nach Fragentyp

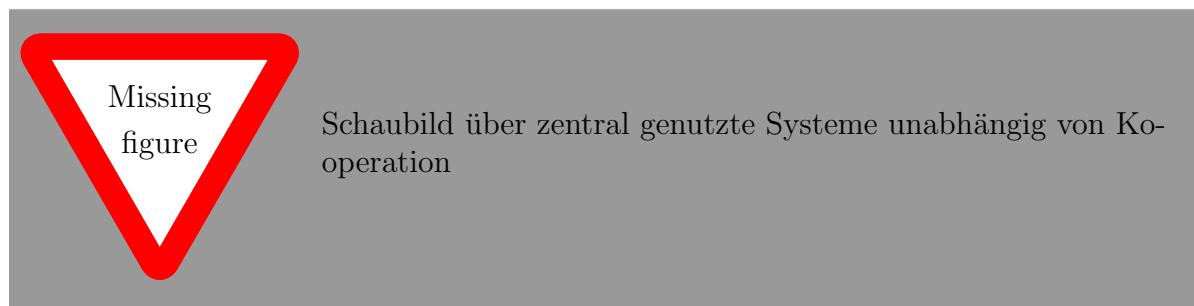
Lfd. Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Checkliste	Konkrete Frage	Steuerungsfrage Aufrechterhaltung
TK	Teil 1: Allgemeines zur zentralen Informationssammlung			
1	Laut unseren Informationen verfügt die HS derzeit über kein zentrales Informationsmanagement. Jedoch werden bereits Informationen zentral zur Verfügung gestellt. Können Sie erläutern mit welchen Tools derzeit Informationen zentral zur Verfügung gestellt werden?	Website; E-learning Plattform; Bibliothek;	Welche Plattform wird zum zentralen Informationsaustausch verwendet?	Wer verwaltet diese Plattform hauptsächlich?
		3 Aufgabenbereiche: Informationen zur Verfügung stellen	Können Sie uns genauer beschreiben, was die bisherigen Aufgaben des zentralen Informationsaustausches an der HS sind?	Welche integrierten Informationssysteme gibt es?

Abbildung 5.4: Auszug des Interviewleitfadens

Die Ergebnisse dieser IST-Analyse werden in den folgenden Kapiteln detaillierter beschrieben.

5.3 Zuständigkeiten

In diesem Kapitel wird auf die Zuständigkeiten im Bezug auf Informationsbereitstellung an der Hochschule Emden/Leer eingegangen. Es wird dargestellt, welche Bereiche bereits zentral an der Informationsbereitstellung beteiligt sind und wo bereits Synergien vorliegen. Ebenso wird auf die Besonderheiten einzelner Fachbereiche, zentrale Einrichtungen und das Präsidium detaillierter eingegangen.



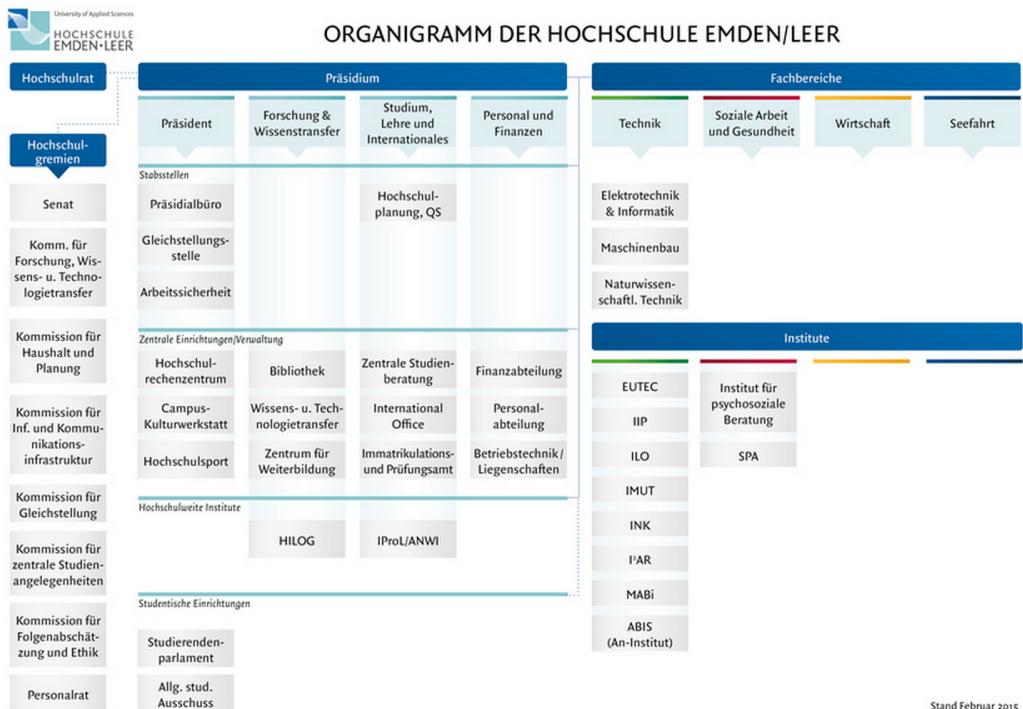
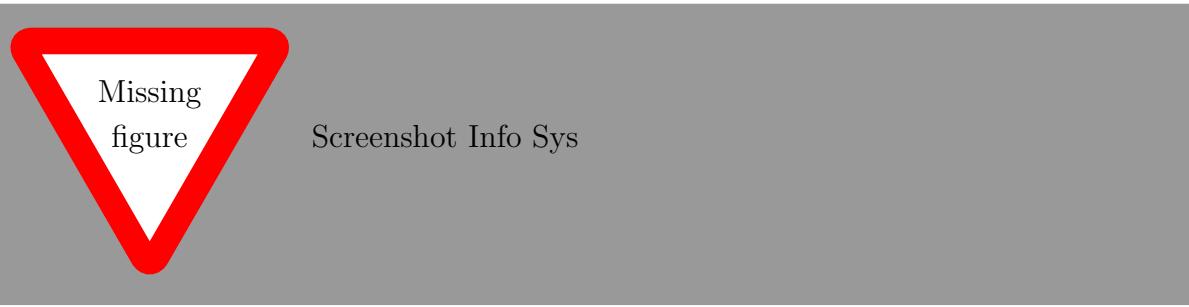


Abbildung 5.5: Organigramm der Hochschule Emden/Leer

5.3.1 Fachbereiche

Die einzelnen Fachbereiche sind unter anderem durch die Mitgliedschaft in Arbeitsgruppen in den Informationsbeschaffungsprozess involviert (siehe Kapitel 5.3.4).

Alle Fachbereiche verfügen über die Berechtigung relevante Informationen in dem Infosys darzustellen. Infosys ist eine zentrale Plattform, welche online auf der Webseite der Hochschule Emden/Leer öffentlich von jedem eingesehen werden kann oder vor Ort in den Eingangsbereichen der jeweiligen Fachbereiche über Dashboards. Es werden, nach Fachbereich sortiert, die wichtigsten Neuigkeiten als Newsticker dargestellt und der Zugriff auf alle Vorlesungspläne der Fachbereiche ist gegeben um so zügig auf organisatorische Inhalte zugreifen zu können.



In den nachfolgenden Kapiteln wird nur auf die Besonderheiten der einzelnen Fachbereiche eingegangen.

5.3.1.1 Seefahrt

Bei dem Fachbereich Seefahrt handelt es sich um einen relativ kleinen Fachbereich. Seefahrt ist nur an dem Standort Leer vertreten. Dieser Fachbereich verwendet kein zentrales System zur Vorlesung und Raumplanung, sondern eine Eigenentwicklung.

5.3.1.2 Technik

Eine Besonderheit dieses Fachbereiches ist, dass für den Laborbetrieb ein Rechennetz neben dem zentralen Rechennetz der Hochschule Emden/Leer betrieben wird. Da unter anderem der Bereich „IT-Sicherheit“ ein wichtiger Aspekt in dem Studiengang Informatik ist, kommt es zu besonderen Konstellationen im Bereich der Forschung. Dieser Bereich verwaltet sein Netz selbst und ist somit autark vom allgemeinen Hochschulrechennetz.

5.3.1.3 Wirtschaft

5.3.1.4 Soziale Arbeit und Gesundheit

5.3.2 Präsidium

Das Präsidium insbesondere mit dem Bereich zentrale Verwaltung ist durch die Mitgliedschaft in Arbeitsgruppen in den Informationsbeschaffungsprozess involviert. Eine besondere Stelle, im Bezug auf die Repräsentation von Informationen besonders das Erscheinungsbild nach außen (siehe Kapitel 5.6), stellt eine Stabsstelle von dem Präsidium da. Das Präsidialbüro ist unter anderem für den Bereich Hochschulmarketing zuständig.

5.3.3 Zentrale Verwaltung

(...)

5.3.3.1 Studentenverwaltung

5.3.3.2 Mitarbeiterverwaltung

5.3.3.3 Rechenzentrum

Das Hochschulrechenzentrum der Hochschule Emden/Leer ist stark in die Administration und Pflege der bestehenden Systeme zur Informationsbereitstellung involviert. Neben der Administration von bestehenden Systemen obliegt dem Hochschulrechenzentrum ebenfalls der Endkundensupport.

5.3.4 Arbeitsgruppen zum Informationsaustausch und zur Informationsbereitstellung

Die Zuständigkeiten an der Hochschule, in Bezug auf Informationssammlung, Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, ist bereits durch Arbeitsgruppen in wichtigen Bereichen geregelt. Durch das Interview mit dem Leiter des Hochschulrechenzentrums der Hochschule Emden/Leer konnte ein Einblick in die bestehenden Gremien geschaffen werden. Derzeit existieren drei Arbeitsgruppen, welche für die Informationsverteilung in den jeweiligen Bereichen relevant sind:

- Zahlen, Daten und Fakten (ZDF)
- WEB
- Moodle

5.3.4.1 Zahlen, Daten und Fakten (ZDF)

ZDF setzt sich zusammen aus den Verwaltungsabteilungen Finanzen, Personal, Presse und Rechenzentrum. Dieses Gremium ist zuständig für die Aufbereitung und zur Verfügung Stellung von Kennzahlen wie zum Beispiel aktuelle Kennzahlen zu eingeschriebenen Studierenden pro Studiengang. ZDF ist für einen Unterbereich der offiziellen Webseite der Hochschule Emden/Leer zuständig. Die Kennzahlen und Zahlen werden gruppenbasiert erstellt. Es werden grobe Kennzahlen erzeugt, welche öffentlich zugänglich sind und detailliertere Zahlen für die Mitarbeiter, mit welchen sie arbeiten können. Dekane erhalten speziellere Zahlenwerte.

5.3.4.2 WEB

Es existiert eine Arbeitsgruppe, welche für die Gestaltung und den Inhalt der öffentlichen Webseite der Hochschule Emden/Leer verantwortlich ist. In dieser Arbeitsgruppe sind aus jedem Fachbereich Repräsentanten mit einbezogen. Die Leitung des Web-Teams obliegt dem Präsidialbüro.⁸²

5.3.4.3 Moodle

In der Arbeitsgruppe „Moodle“ sind sowohl Repräsentanten aus jedem Fachbereich involviert sowie auch Repräsentanten aus der Verwaltungsebene. Da das Moodle E-learning System mittlerweile als ein zentrales Moodle für alle Bereiche eingeführt wurde, haben die Mitglieder aus den Fachbereichen unter anderem das Recht Kurse im Moodle freischalten zu können.

5.4 Definierte und bestehende Prozesse (Regelung und Handhabung von vorhandenen Informationen)

5.4.1 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist für die Hochschule Emden/Leer ein sehr wichtiger Aspekt, da Sie täglich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer sowie der Nutzung von Wissen konfrontiert wird. Für den Betrieb eines erfolgreichen Wissensmanagements ist an ein klares Regelwerk die Voraussetzung.

5.4.2 E-Learning

Laut Michael Kerres⁸³ ist E-Learning das Lehren und Lernen bei dem elektronische Medien für die Präsentation und Distribution von Lehrmaterialien und Kommunikation zum Einsatz kommen.

5.4.2.1 E-Learning an der Hochschule Emden/Leer

E-Learning ist an der Hochschule Emden/Leer ein sehr wichtiges Thema, da an der Hochschule der Studiengang Medieninformatik (Online), Wirtschaftsinformatik (Online)

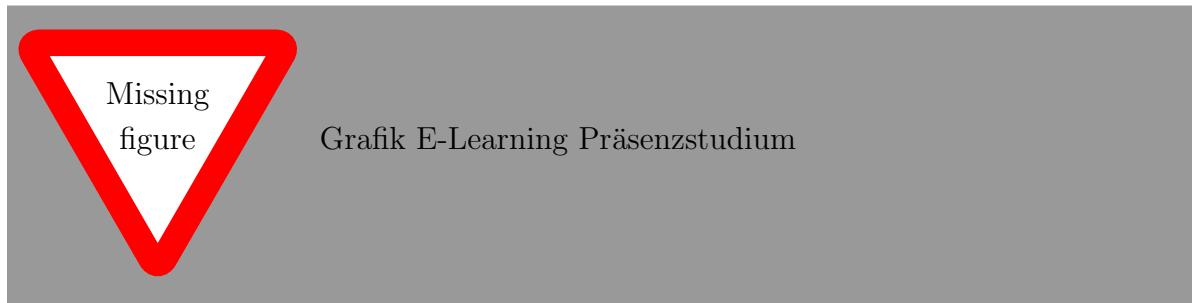
⁸²http://www.hs-emden-leer.de/fileadmin/user_upload/Einrichtungen/Praesidialbuero/Organigramm_Praesidialbuero_Juli2013_01.pdf

⁸³Ich bin eine Quelle, bezeichne mich

akkreditiert wurde. Nun soll dargelegt werden ob in den Präsenzstudiengängen ebenfalls das Thema E-Learning Einzug gehalten hat.

5.4.2.2 E-Learning in den Präsenzstudiengängen

Es soll betrachtet werden in welchen Präsenzstudiengängen E-Learning eingesetzt wird.



Aus der Grafik geht hervor, dass der Fachbereich SAG (Soziale Arbeit und Gesundheit) der Vorreiter aller Fachbereiche mit der Einführung eines E-Learning Systems war. SAG setzt mehr als 200 Onlinekurse im Präsenzstudium ein. Auch für die Anmeldung an verschiedenen Kursen kommt ein Online-System zum Einsatz.

Es folgt dann der Fachbereich Technik in dem E-Learning ebenfalls sehr stark verbreitet ist, da die Studiengänge Medieninformatik und Wirtschaftsinformatik als reine Online-studiengänge in diesem etabliert sind.

Weniger stark wird E-Learning vom Fachbereich Wirtschaft betrieben. Das geringste Nutzungsverhalten ist im Fachbereich Seefahrt zu verzeichnen.

Trotz des unterschiedlichen Nutzungsverhaltens hat E-Learning in allen Fachbereich Einzug gehalten.

5.4.2.3 Einsatz von E-Learning-Anwendungen in den Präsenzstudiengängen

Im diesem Abschnitt wird erläutert, ob die Anwendungen Adobe Connect, Moodle im Präsenzstudiengang eingesetzt werden.

5.4.2.3.1 Adobe Connect

Adobe Connect ist eine Kommunikationsplattform zur Bereitstellung von Webmeetings und E-Learning-Inhalten.

Ausschließlich der Fachbereich Technik (E+I) nutzt durch seine Onlinestudiengänge die Plattform Adobe Connect als Medium des visuellen Austausches von Bild und Sprache. In den Präsenzstudiengängen kommt die Plattform nicht zum Einsatz, da der persönliche Austausch von Studierenden und Dozenten in den täglichen Präsenzen stattfindet.

5.4.2.3.2 Moodle

Die Hochschule Emden/Leer setzt Moodle als Lernplattform ein. Moodle ist ein freies objektorientiertes Kursmanagementsystem welches prädestiniert ist für den Einsatz von E-Learning Inhalten.⁸⁴

Abbildung 5.6: Übersicht Moodle für alle

Durch den Einsatz von Moodle in allen Fachbereichen, wird das volle Leistungsspektrum des Systems ausgenutzt. Folgende Funktionalitäten werden angeboten:

- Lernvideos
- Vorlesungsskripte
- Forum
- Kalender
- Mail-Connect

Für jeden Fachbereich wird der volle Funktionsumfang der Plattform zur Verfügung gestellt, auch wenn nicht jeder Fachbereich jeden Service nutzt.

5.4.2.4 Zentrale Informationsbereitstellung durch Datenlaufwerke

Für alle beteiligten der Hochschule Emden/Leer werden spezielle Datenlaufwerke zur Verfügung gestellt. Es handelt sich um 3 Netzlaufwerke auf den Fileservern der Hochschule.⁸⁵

5.4.2.4.1 Laufwerk Z

Auf dem Laufwerk Z befinden sich die Daten des Home-Verzeichnisses jedes einzelnen Benutzers. Meldet sich dieser an beliebigen Rechnern des Rechnerpools an, werden die Inhalte Ihres Home-Verzeichnisses automatisch eingebunden. Der interne Zugriff auf die eigenen Dateien ist von jedem Rechner des Pools möglich, da servergespeicherte Profile

⁸⁴<https://moodle.hs-emden-leer.de/moodle/>

⁸⁵<https://connect.hs-emden-leer.de/cgi-bin/portal>



Abbildung 5.7: Zugriff auf die Datenlaufwerke von extern

zum Einsatz kommen. Auch von externe können die Studierenden problemlos auf die Ressourcen der Datenlaufwerke zugreifen.

5.4.2.4.2 Laufwerk Y

Für den gemeinsamen Austausch der Daten wurde das Transferlaufwerk Y eingerichtet. Hier werden zentral Ressourcen für alle Studierenden und Lehrenden aus Emden zum Austausch zur Verfügung gestellt.

5.4.2.4.3 Verzeichnis Lehrende aus Leer

Zusätzlich zum Transferlaufwerk steht das Verzeichnis der Lehrenden aus Leer zur Verfügung. Hier stellen die Lehrenden Inhalte zur Verfügung.

5.4.2.5 Moodle vs. Datenlaufwerke für Präsenzstudenten

An der Moodle-Plattform melden sich die Nutzer über eine webbasierte Oberfläche am System an. Um Dateien zur Verfügung zu stellen, muss auf der Weboberfläche zu den gewünschten Reitern navigiert werden.

Stellt man die Datenlaufwerke (Y Laufwerk und Transferlaufwerk der Lehrenden) der Moodle-Plattform gegenüber und betrachtet nur den Aspekt des Datenaustausches, so wird deutlich, dass der Dateiaustausch über Datenlaufwerke in Bezug auf Komfort und Aufwand deutlich besser für die Präsenzstudierenden geeignet ist, als die Dateiablage über die Moodle-Plattform. Die über die Datenlaufwerke zur Verfügung gestellten Inhalte können von den Studierenden mit wenig Aufwand intuitiv erreicht werden.

Aus dem Interview mit dem Rechenzentrumsleiter Herrn Günter Müller kristallisierte sich heraus, dass der Fachbereich Wirtschaft die Datenlaufwerke am stärksten und der Fachbereich Technik und andere Fachbereiche diese weniger stark nutzen.

5.4.3 Sicherheitsaspekte

(...)

5.4.3.1 Sicherheitsrichtlinien an der Hochschule Emden / Leer

Der Einsatz von Sicherheitsrichtlinien ist ein wichtiges Thema an Hochschulen. Sicherheitsrichtlinien beschreiben die Sicherstellung von Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit und Authentizität von Informationen.

An der Hochschule Emden/Leer werden als Basis für die Informationssicherheit Teile des IT-Grundschutz-Kataloges umgesetzt. Nicht alle Empfehlungen des BSI sind an einer kleinen Hochschule, wie die Hochschule Emden/Leer es ist, umsetzbar.

An den Serverräumen der Hochschule ist die Umsetzung der IT-Grundschutzmaßnahmen deutlich zu erkennen.

Folgende physikalische Schutzmaßnahmen wurden an der Hochschule Emden/Leer in den Serverräumen umgesetzt:

- einbruchsicher
- feuergemeldet
- videoüberwacht
- Lage der Serverräume im 1. OG (Wasserschutz)

5.4.3.2 Einsatz von ITIL

Die IT Infrastructure Library (ITIL) ist eine Sammlung von Best Practises zur Umsetzung eines IT-Service-Managements (ITSM). In diesem Regelwerk werden die für den Betrieb einer IT-Infrastruktur notwendigen Prozesse und Werkzeuge beschrieben. Der ITIL-Prozess ist an der Hochschule Emden/ Leer nicht etabliert, da die Personaldecke für die Umsetzung eines 1st und 2nd-Level Supports nicht gegeben ist.⁸⁶

5.4.3.3 Umsetzung von ISO/IEC 27001

Die ISO/IEC 27001 Zertifizierung wird auf Basis des IT-Grundschutzes vergeben. Durch die Zertifizierung des ISO/IEC 27001 Standards haben Unternehmen, Behörden, Organisationen die Möglichkeit, ihre Bemühungen um Informationssicherheit nach innen und außen zu dokumentieren.

Das Einsatzszenario ist an der Hochschule Emden/Leer nicht gegeben, da für Umsetzung die Personaldichte zu gering ist. Für die Erfüllung der Zertifizierung würde riesiger Personaloverhead entstehen.⁸⁷

⁸⁶http://de.wikipedia.org/wiki/IT_Infrastructure_Library

⁸⁷https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ZertifizierungundAnerkennung/Zertifizierung27001/GS_Zertifizierung_node.html

5.4.3.4 Single Sign-On

(...)

5.4.3.5 Fazit Sicherheitsrichtlinien

Abschließend ist zu sagen, dass an der Hochschule Emden/Leer der IT-Sicherheitsaspekt ein sehr wichtiges Thema ist. Als kleine Hochschule ist es auf Grund der Personaldichte nicht möglich, alle Empfehlungen des BSI-Grundschutzes, ITIL und ISO/IEC 27001 umzusetzen. Jedoch sucht sich die Hochschule aus den Regelwerken die Empfehlungen heraus, die auf Grund der Personaldichte umsetzbar sind. Dies bildet eine sehr gute Basis im Hinblick auf das sehr anspruchsvolle Thema IT-Sicherheit.

5.5 Repräsentation von Informationen

Ein wichtiger Aspekt bei der Hochschule ist die Repräsentation von Informationen. Hier spielt sowohl das Erscheinungsbild nach außen sowie die Repräsentation von Informationen innerhalb der einzelnen Bereiche eine essenzielle Rolle.

5.5.1 Erscheinungsbild nach außen

(...)

5.5.2 Studentengewinnung

Wie in Kapitel 5.3 bereits erwähnt obliegt die Zuständigkeit der des Marketings dem Präsidialbüro. Generell ist die Studentengewinnung wie folgt aufgeteilt: Zum einen existiert eine zentrale Studienberatung, bei welcher sich Interessenten direkt informieren können und zum anderen werden regelmäßig Besuche der Hochschule bei Schulen in der Region durchgeführt. Mitglieder der jeweiligen Fachbereiche berichten vor Ort in der jeweiligen Schule über die Möglichkeiten. Neben diesen beiden ...verfügt die Hochschule Emden/Leer auch über diverse Online Medien bei welchen sich Interessenten informieren können.

5.5.3 Corporate Identity

Die Hochschule verfügt über eine Corporate Design (CD) Reglung, welche auf der Webseite öffentlich eingesehen werden kann. Diese wird von dem Bereich Marketing zur

Verfügung gestellt und gepflegt.⁸⁸

Diese Regelung umfasst unter anderem einen CD Regelungsguide⁸⁹, sowie diverse Vorlagen für Power Point Präsentationen bis hin zum allgemeinen Logo und Logos für jeden Fachbereich.



Abbildung 5.8: Allgemeines Logo der Hochschule Emden/Leer



Abbildung 5.9: Logo des Fachbereiches Technik

5.5.4 Handling von Bewerberdaten

Durch das Interview mit Herrn Günter Müller konnte festgestellt werden, wie das allgemeine Handling von Bewerberdaten aus Sicht des Rechenzentrums stattfindet. Der Bewerber meldet sich an dem HIS der Hochschule mit seinen Daten an und dieser Account ist nur für die Dauer des Bewerbungszeitraumes aktiv. Wird der Bewerber nicht angenommen, so wird dieser Account im Anschluss wieder gelöscht. Wird der Bewerber jedoch akzeptiert, wird der vorhandene temporäre Account in einen permanenten Account mit erweiterten Informationseingaben, wie z.B. Krankenkassendaten, umgewandelt. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass nur aktive Studenten einen Account zur Verfügung gestellt bekommen.

5.6 Kooperations-Situation mit anderen Hochschulen

Kooperationsverhältnisse mit anderen Hochschulen, Verbänden und Unternehmen spielt auch an der Hochschule Emden/Leer eine sehr entscheidende Rolle, da durch die Ko-

⁸⁸<http://www.hs-emden-leer.de/einrichtungen/praezidialbuero/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/corporate-design.html>

⁸⁹http://www.hs-emden-leer.de/fileadmin/user_upload/Einrichtungen/Praezidialbuero/Downloads/HS_CD_Manual_08_2013.pdf

operation verschiedene Services zur Verfügung stehen.

5.6.1 Regionaler Bezug zu Hochschulen (Mitgliedschaften)

Die Hochschule Emden/Leer pflegt ein enges Kooperationsverhältnis mit dem Jade-Hochschulverbund. Über das Lokale Bibliothekssystem Ostfriesland/Wilhelmshaven (LBS) wird auf die gemeinsamen Bibliotheksbestände zugegriffen.⁹⁰

Durch ein gemeinsames Promotionskolleg findet ebenfalls eine intensive Zusammenarbeit mit der Universität Vechta statt. Aktuell baut die Hochschule Emden/Leer die Kooperation zur Hochschule Osnabrück aus.⁹¹

Der Rechenzentrumsleiter Herr Günter Müller ist selbst Mitglied des Arbeitskreises LANIT / HRZ. Hier treffen die Leiter der Rechenzentren Niedersachsens aufeinander und tauschen Ihre Erfahrungen aus. Der Arbeitskreis befasst sich mit Themen der IT-Infrastruktur für Forschung, Lehre und Verwaltung an den Hochschulen Niedersachsens. Zu Schwerpunktthemen wurden Arbeitsgruppen eingerichtet. Ebenfalls werden hochschulübergreifend Projekte durchgeführt.⁹²

Das ZKI (Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung e.V.) spielt für die Hochschule eine wichtige Rolle. Ziel dieses Vereins ist es, die Kooperation zwischen den ZKI/Rechenzentren, Meinungs- und Erfahrungsaustausch, sowie die Beratung und Zusammenarbeit mit bildungs- und wirtschaftsfördernden Einrichtungen zu fördern. In den immer wiederkehrenden Tagungen erarbeitet der Arbeitskreis Lösungsvorschläge für aktuelle Probleme der Informationsverarbeitung. Aktuelle Themen sind z.B. eine Studie über das Thema: „CIOs und IT-Governance an deutschen Hochschulen“.⁹³

Durch den Verein DFN (Deutsches Forschungsnetz) wird der Hochschule eine Vielzahl von maßgeschneiderten Kommunikationsanwendungen (DFN-Diensten) zur Verfügung gestellt. Der DFN-Verein ist ein von der Wissenschaft selbst organisiertes Kommunikationsnetz für Wissenschaft und Forschung in Deutschland. Er verbindet Hochschulen und Forschungseinrichtungen miteinander und ist in den europäischen und weltweiten Verbund der Forschungsnetze integriert.⁹⁴

5.6.2 Kooperation zwischen Unternehmen

Regional betrachtet arbeitet die Hochschule Emden/Leer mit 82% der Unternehmen der Region zusammen. Der Vorteil dieser Kooperation ist es, dass zum einen die Stu-

⁹⁰<http://www.jade-hs.de/service-verwaltung/hochschulbibliothek/bestand/online-kataloge/>

⁹¹<http://www.hs-emden-leer.de/hochschule/profil.html>

⁹²<http://www.lanit-hrz.de/>

⁹³<https://www.zki.de/zki-nachrichten/einzelbeitrag/1215/>

⁹⁴<https://www.dfn.de/>

dierenden die Möglichkeit haben ihre Fähigkeiten in der Praxis anzuwenden und zum anderen können die Unternehmen das Know-How der Hochschule nutzen und sinnvoll einsetzen. Der Wissenstransfer der in der Hochschule erfolgt, bietet den Unternehmen einen erheblichen Mehrwert.⁹⁵

5.6.3 Eingesetzte IT-Systeme durch Mitgliedschaft im DFN-Verein

Die angebotenen Dienste des Deutschen Forschungsnetzes sind für den Zweck von Wissenschaft und Forschung maßgeschneidert worden. Ein besonderes Augenmerk liegt hier auf die gute Integration der Dienste in der Prozesse der Hochschulen. Auf die Dienste die der DFN-Verein der Hochschule Emden/Leer zur Verfügung stellt, wird fort folgend nun näher eingegangen.⁹⁶

5.6.3.1 DFNRoaming/eduroam

Die Hochschule Emden/Leer ist Mitglied des deutschen Forschungsnetzes (DFN). Durch diese Kooperation nutzt die Hochschule den durch das DFN zur Verfügung gestellten Dienst DFNRoaming/eduroam. Dieser ermöglicht es, registrierten Nutzern über dienstkonforme WLANs Zugang zum Wissenschaftsnetz zur Verfügung zu stellen. Der DFN-Verein betreibt und pflegt die eduroam Förderationsserver in Deutschland.⁹⁷



Abbildung 5.10: <http://weill.cornell.edu/its/images/eduroam-map.jpg>

5.6.3.2 GigaMove der RWTH Aachen

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH Aachen) stellt eine einfach zu nutzende Möglichkeit zum kurzfristigen Austausch großer Dateien zur

⁹⁵<http://www.hs-emden-leer.de/en/news-events/news/article/hochschule-weit-vorn-bei-kooperation-mit-unternehmen.html>

⁹⁶<https://www.dfn.de/dienstleistungen/>

⁹⁷<https://www.dfn.de/dienstleistungen/dfnroaming/>



Abbildung 5.11: <https://gigamove.rz.rwth-aachen.de/instructions/wicket:pageMapName/wicket-0>

Verfügung. Der Datenaustausch kann aus zwei Richtungen angestoßen werden. Zum einen kann ein Nutzer eine Datei hochladen und die Anwendung erzeugt einen Link zum Download, zum anderen kann eine Datei angefordert werden bei der die Anwendung einen Link generiert, der zu einem Formular zum Upload der Datei führt. Jeder Nutzer darf standardmäßig Dateien in der Gesamtgröße von 10 GB für einen Zeitraum von 14 Tagen auf den gehosteten Servern abspeichern. Der von der RWTH Aachen gehostete Dienst GigaMove wird den Nutzern der Hochschule Emden/Leer zur Verfügung gestellt.

5.6.3.3 DFNVideoConference (DFNVC)

DFVNC bietet den Nutzern die Möglichkeit von einem PC, einem Raumsystem oder einem Telefon durch Nutzung des Wissenschaftsnetzes X-WiN mit einem oder mehreren Nutzern zu kommunizieren. Die Kommunikation findet multimedial statt. Das Wissenschaftsnetz X-WiN ist die technische Plattform des deutschen Forschungsnetzes. Über das X-WiN sind die Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland untereinander und mit den Wissenschaftsnetzen in Europa auf anderen Kontinenten vernetzt.⁹⁸ An der Hochschule wird dieser Dienst ebenfalls genutzt.

5.6.4 Authentifizierung über das Shibboleth-Verfahren

Das von der Hochschule eingesetzte Shibboleth-Verfahren ermöglicht den Studierenden und Mitarbeitern Ressourcen der Anbieter SpringerLink, WISO, video2brain und andere Dienste nutzen. Hierbei muss bei der Anmeldung die Hochschule als Heimatinstitution und die Hochschulkennung angegeben werden.⁹⁹

⁹⁸<https://www.dfn.de/dienstleistungen/dfnvc/>

⁹⁹http://www.hs-emden-leer.de/no_cache/einrichtungen/bibliothek/medienangebot/elektronische-angebote/vpn-shibboleth.html

5.6.4.1 Springer Link

Studierende und Mitarbeiter der Hochschule Emden/Leer haben über die Springerlink-Kooperation Zugriff auf über 40.000 Bücher, 5 Millionen Artikel, 2200 Zeitschriften und 165 Nachschlagewerke. Des Weiteren kann jedes Dokument als PDF-Dokument heruntergeladen werden.¹⁰⁰

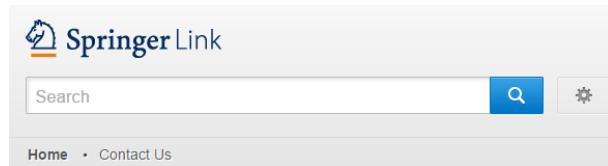


Abbildung 5.12: Springer Link Startseite

5.6.4.2 WISO

Durch das Kooperationsverhältnis mit der GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH können die Mitglieder der Hochschule Emden/Leer das komplette Angebot an Fachinformationen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, zu technischen Studiengängen und zur Psychologie nutzen. WISO bietet über 14 Mio. Literaturnachweise, 2100 elektronische Bücher, 130 Mio. Artikel, 700.000 Marktdaten.¹⁰¹

5.6.4.3 video2brain

Seit 2015 ist für alle Mitarbeiter und Studierende der Zugang zum Videostreaming-Portal der video2brain GmbH möglich. Schwerpunkt sind IT- und Kreativ-Themen, Lehrvideos für Fotografen, Grafiker, Web- und Screendesigner. Das Verlagsangebot umfasst mehr als 1700 Video-Trainingskurse.¹⁰²

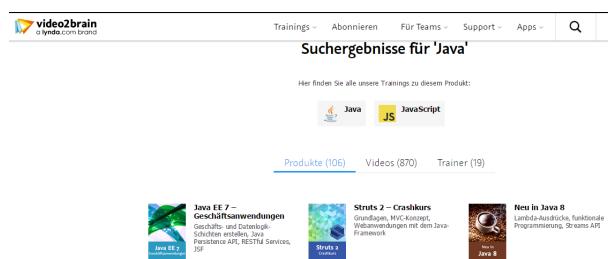


Abbildung 5.13: Suchergebnisse für Java bei video2brain, Quelle: https://www.video2brain.com/de/search.htm?search_entry=Java

¹⁰⁰<http://link.springer.com/athens-shibboleth-login>

¹⁰¹https://www.wiso-net.de/popup/ueber_wiso

¹⁰²<http://de.wikipedia.org/wiki/Video2brain>

5.6.5 Support der Dienste

Für die zentral angebotenen Dienste eduroam, Shibboleth, GigaMove übernimmt die Hochschule Emden/Leer den Endkundensupport. Die Mitarbeiter der Hochschule Emden/Leer bilden somit die zentrale Support-Schnittstelle und delegieren Anfragen, die vor Ort nicht gelöst werden können, an die entsprechenden Anbieter weiter.

Diese Informationen teile uns der Leiter des Hochschulrechenzentrums Emden/Leer, Herr Günter Müller in dem durchgeführten Interview mit.

5.7 Bewertung und Gewichtung

Abschließend kann gesagt werden, dass die Hochschule Emden/Leer derzeit über kein Informationsmanagement verfügt. Es werden Informationen zentral gesammelt und zentrale Systeme wie das Y-Laufwerk und die E-Learning Plattform Moodle werden in allen Fachbereichen und in Teilen der Verwaltung eingesetzt. Durch den starken Kooperationsverbund werden diverse Dienste, wie SpringerLink, WISO und video2brain bereits zentral zur Verfügung gestellt (siehe Kapitel 5.6) und somit ist ein Teil des Wissensmanagements bereits gegeben. (...)

6 Mögliche Soll-Situation im Hinblick auf die heutigen und zukünftigen Aufgaben

Autoren: Andreas Ebling, Julia Lübke, Hannes Sprafke

Ich bin ein Einleitungstext zu diesem Kapitel, der noch geschrieben werden muss.

6.1 Marketing

Das Marketing hat neben dem typischen Aufgabenbereich der Außenrepräsentation durch die Besonderheiten einer Hochschule auch einen Aufgabenbereich der Innenrepräsentation. Im folgenden werden diese Bereiche getrennt betrachtet.

6.1.1 Externes Hochschulmarketing

Das externe Marketing der Hochschule bezieht sich auf die klassischen Marketingaufgaben, das Produkt und die Marke vorteilhaft darzustellen. Im Falle einer Hochschule ist dies die attraktive Darstellung gegenüber zukünftige Studierenden, Forschungsinteressierten und Geldgebern.

6.1.1.1 Webseite

Zentrales Element bleibt die Hochschulwebseite, die mit aktuellen, offenen Möglichkeiten von HTML 5, CSS 3 und JavaScript den Funktionsumfang einer App erreichen kann, ohne auf spezielle oder spezifische Spezialtechnologien zu setzen. Besonders sei an dieser Stelle die Möglichkeit genannt, mittels CSS Größen und Darstellungsmöglichkeiten von Endgeräten unabhängig von konkreten Betriebssystemen und Hardwareplattformen abzudecken.

Dies ist vor dem Hintergrund wichtig, dass beispielsweise eine native App für iPhones zwingend durch den Appstore der Firma Apple installiert werden muss, dessen Nutzungsbedingungen sich für die Hochschule in Form von Kosten oder Inhaltseinschränkungen

zu Ungunsten der Hochschule verändern könnten. Mit einer nativen App lässt sich trotzdem nur ein beschränkter Nutzerkreis ansprechen. Sollen mehrere Apps für verschiedene Plattformen gepflegt werden, so ist dies mit zusätzlichen Aufwand verbunden.

Eine Neuauflage der Hochschulwebseite mit aktuellen Möglichkeiten und per CSS an verschiedene Darstellungsgrößen angepasst erreicht dagegen jedes internetfähige Gerät mit Browser. Sollte ein neuer Formfaktor wichtig werden, zum Beispiel der einer Smartwatch, so lässt sich dies über eine Erweiterung des Stylesheets erreichen, ohne eine komplette Neuentwicklung in Auftrag zu geben.

6.1.1.2 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke wie facebook oder twitter sind kritisch zu bewerten. Auftritte auf diesen Plattformen können nicht alleine stehen, benötigen aber durch ständigen Nutzerkontakt eigenständige Pflege und Aufsicht, was an einer kleinen Hochschule Personal bindet.

Der Nutzen ist weiterhin fraglich. Die Hochschule kann bestenfalls Informationen der Webseite duplizieren, während Kommunikation von Interessierten zur Hochschule wieder schnell in bestehende Kanäle geleitet wird.

Weiterhin ist die Reichweite zwar potentiell weltweit, was für eine nach Leitbild „Hochschule der Region“ aber an sich nicht relevant ist. In der Praxis wichtiger ist die Dichte der Nutzer, da es unrealistisch ist zu erwarten, dass jeder in sozialen Netzwerken organisiert ist, oder aber sich zur Nutzung in einem sozialen Netzwerk anmelden müsste.

Über interne Kommunikation und Daten in sozialen Netzwerken müsste im Einzelfall nach Grundlage geltender Datenschutzvorgaben entschieden werden, was als Prozess vorab bereits zu aufwendig, als dass eine Erwägung hier weiter Sinn machen würde. Im Endeffekt verbliebe also die Verbreitung ohnehin öffentlicher Informationen, die bereits auf der Webseite zu finden wären.

6.1.1.3 Verteilte Content-Erzeugung

Im Kontext einer kleinen Hochschule ist die Personalsituation zu berücksichtigen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine oder mehrere Personen die Redaktion aller zu veröffentlichten Inhalte übernehmen. Vielmehr ist zu erwarten, dass relevante Neuigkeiten an mehreren unterschiedlichen Stellen auftreten, und am besten ohne Umweg veröffentlicht werden. Hierzu eignen sich Content-Management-Systeme.

Mit diesen kann gezeigt werden, dass mehrere, unabhängige Autoren Inhalte beisteuern und veröffentlichen können, ohne im Einzelnen mit den technischen Einzelheiten des Hostings oder des Designs belastet zu werden. Auch können vielfach Content Management Systeme Inhalte für weitere Plattformen aufbereiten, zum Beispiel an soziale Netzwerke posten.

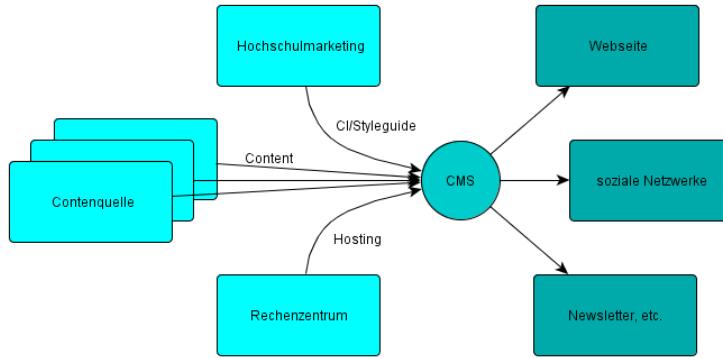


Abbildung 6.1: Verteilter Publishing Workflow

6.1.2 Internes Hochschulmarketing

Im Gegensatz zur Situation in einem Unternehmen genießen einzelne Fachbereiche und Personen in einer Hochschule einen hohen Grad an Freiheit und Autonomie. Daher können in Arbeitsgruppen und Gremien beschlossene Prozesse und Software nicht per Anordnung durchgesetzt werden, sondern müssen nach innen vermarktet werden, um akzeptiert zu werden. Herausfordernd ist hier besonders die Heterogenität, da der technische und fachliche Hintergrund sich unter Mitarbeitern und Fachbereichen erheblich unterscheiden dürften, etwa zwischen technischen und nichttechnischen Fachbereichen.

6.1.2.1 Fokussierter Support

Eine Möglichkeit, Benutzer hin zu einer präferierten Lösung zu leiten ist diese in Präferenzen, Anleitungen und FAQs an erster Stelle und in höherem Detailgrad zu präsentieren. Vielfach wird eine Voreinstellung einfach übernommen, und die erste Lösung zu einer Fragestellung als Referenz angesehen.

6.1.2.2 Schulungen

Eine weitere Maßnahme ist, Schulungen für die präferierten Lösungen anzubieten, die Vorteile der gefundenen Lösung gegenüber anderen herausstellt. Optimal ist eine solche Lösung transparent, oder aber bietet Alleinstellungsmerkmale, die eine Verwendung aus sich heraus attraktiv erscheinen lassen. Trotzdem kann es vorkommen, dass in Lern- und Umstellungsphasen Lernkurven in der Benutzung absolviert werden müssen. Soll eine Lösung akzeptiert werden, dann muss diese Lernkurve entsprechend begleitet werden.

6.1.2.3 Integration

Eine weitere starke, aber arbeitsintensive Maßnahme ist, die präferierte Lösung stark zu integrieren. Beispielsweise sei die Erstellung von hochwertigen Dokumentvorlagen entsprechend der Corporate Identity für die präferierte Textverarbeitung genannt.

Der Übergang zum fokussierten Support ist hier fließend. Wird die präferierte Lösung an das bestehende System angepasst, so kann von Integration gesprochen werden, wird das System an eine präferierte Lösung angepasst, ist dies fokussierter Support. Beides kann sehr gut gegenseitig ergänzend eingesetzt werden.

6.2 Support und Fortentwicklung

Support und Fortentwicklung hängen hier eng zusammen, da die Fortentwicklung hauptsächlich durch die im Support gewonnenen Einsichten über Defizite in Prozessen vorangetrieben werden soll. So sollen Diskrepanzen zwischen Erwartungen an das System und dessen tatsächlichen Fähigkeiten und Nutzung aufgedeckt und behoben werden.

6.2.1 Support

Supportleistung an einer kleinen Hochschule geschieht häufig direkt und unbürokratisch. Dieser ad-hoc-Ansatz bringt zwar vielfach schnelle Hilfe, aber nur wenig zuverlässige Informationen über Prozessdefizite.

6.2.1.1 Zentrale Dokumentation

Die Vorteile dieser Art der Hilfeleistung sind für eine kleine Hochschule allerdings evident. Der Overhead mehr reglementierter Supportsysteme würde einen unverhältnismäßigen Personalaufwand mit sich bringen, und Hilfeleistung verzögern. Die Qualität des Supportprozesses selber würde damit sinken. Notwendig zur besseren Identifizierung von Prozessdefiziten ist allerdings keine zentralisierte Supportleistung an sich, sondern lediglich eine zentralisierte Dokumentation des geleisteten Supports.

Es ist dabei unerheblich, ob die Supportleister die Unterstützung als Kern ihrer Aufgabe leisten, oder ob es sich um kollegiale Unterstützung bei einem Problem handelt. Gerade letztere Information aufzufangen ist wichtig, da diese sonst nur eine sehr schwer einzuschätzende Größe bleibt.

Dieser Dokumentationsoverhead ist gering gegenüber dem Overhead eines stark reglementierten Supportsystems, erhält alle Vorteile unbürokratischer, schneller Hilfeleistung und fängt zusätzlich Informationen über Art und Umfang gelisteten Supports auf.

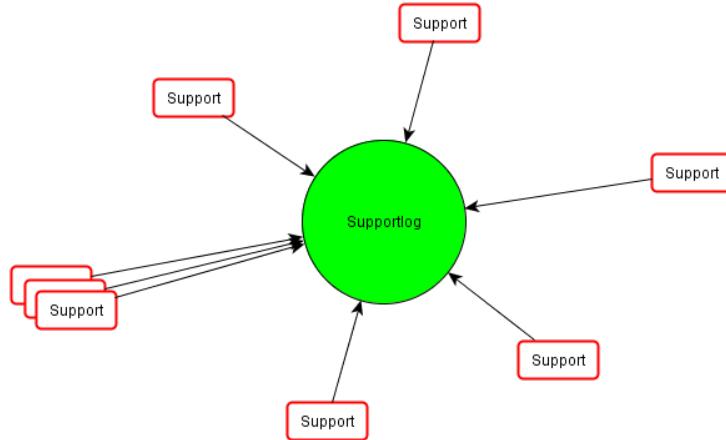


Abbildung 6.2: Unabhängige Supportleister dokumentieren in zentralem Log

6.2.1.2 Knowledge Base

Aus dem Supportlog kann eine durchsuchbare Knowledge Base aufgebaut werden, die nicht nur die allgemeinen Fehlerquellen und Schwierigkeiten von Software im Einsatz beleuchtet, sondern ganz speziell die an der Hochschule in dieser Zusammenstellung einmalige Konfiguration. Dadurch kann sehr viel schneller auf spezifische Fehlerszenarien reagiert werden, als dies mit allgemeinen Informationen möglich ist.

Auch können aus dem Supportlog FAQs abgeleitet werden, die tatsächlich dem Wortsinn nach Listen häufig gestellter Fragen und Antworten darstellen, und nicht was mehr oder minder begründet vermutet wird.

Auch zeigt sich in den Häufigkeiten bestimmter Probleme, wo spezielle Dokumentation und Hilfetexte notwendig sind, die ebenfalls hinterlegt werden können.

Hierzu muss das Supportlog allerdings von einer geeigneten Stelle regelmäßig gesichtet werden.

6.2.2 Fortentwicklung

Eine Konzeption kann nur aktuelle Trends und Entwicklungen berücksichtigen. Es ist schwierig vorauszuschauen, was die Zukunft danach bringen wird, welche Trends mehr oder weniger wichtig sind, und welche Trends darauf folgen werden.

Allerdings ist es keine Frage, dass eine Hochschule länger Bestand hat, und es damit sinnvoll ist, Prozesse zu hinterlegen, die neue Trends und Entwicklungen zwar nicht vorwegnehmen, aber deren zeitnahe Entdeckung und Integration ermöglichen.

Auch zeigt sich in der Praxis, dass unvorhergesehene Bedingungen und Ereignisse theoretisch gut ausgearbeitete Prozesse übermäßig blockieren, und eine Anpassung geschehen

muss.

6.2.2.1 Feedback

Hierzu muss an jedem Punkt des Gesamtsystems dem Benutzer möglich sein, Feedback zu geben. Mehr noch muss gerade bei neuen oder überarbeiteten Prozessen dieses Feedback eingefordert werden, um die Qualität des neuen Prozesses oder Tools einschätzen zu können.

Das Feedback gelangt an die zuständige Stelle, muss aber auch zentral gesammelt werden, ähnlich wie das Supportlog. Diese Sammlung wird zentral ausgewertet, um verdeckte, verteilte Probleme aufzudecken, die sich in Feedback an unterschiedliche Stellen verbergen können.

Auf die Auswertung muss wo sich Probleme zeigen, eine Information der zuständigen Stelle folgen, damit eine Verbesserung erarbeitet werden kann. Entsprechend ist die zuständige Stelle berechtigt, ein Meeting einzuberufen, damit ihre Eingaben nicht einfach verloren gehen können, sondern zwangsläufig mindestens einmal besprochen werden.

6.2.2.2 Innovationseingabe

In den Feedbackprozess eingebettet muss die Möglichkeit für jede Person sein, Innovationen aus beliebiger Quelle zu beschreiben, so dass Entwicklungen nicht erst von bestimmter Stelle wahrgenommen werden müssen, um erwägt zu werden. Damit kann von beliebiger Stelle aus eine Verbesserung zur Diskussion gebracht werden.

Damit diese Möglichkeit von Benutzern angenommen wird, muss auf Eingaben angemessen schnell reagiert werden. Um eine ernsthafte Reaktion zu gewährleisten, müssen diese Vorschläge auch diskutiert worden sein.

6.2.2.3 Erfahrungsgtriebene Fortentwicklung

Aus den Erkenntnissen über Schwachstellen aus dem Supportlog, den Benutzerberichten und -bewertungen aus dem Feedbacklog und den Innovationseingaben können nicht nur Schwachstellen und Fehler in Prozessen identifiziert werden, sondern auch Trends in der Benutzung des Systems erkannt. Da Support und Feedback andauernde Prozesse sind, ergibt sich daraus ein selbstregulierendes System, das, wenn die Messgrößen Supportlog und Feedbacklog angemessen berücksichtigt werden, evolutionär verbessert.

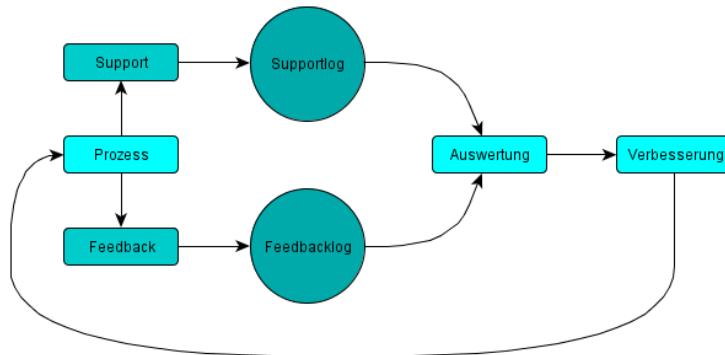


Abbildung 6.3: Zyklus der Verbesserung eines Prozesses

6.3 Hard- und Software

Zur Integration eines hochschulweiten Informationsmanagements können bezüglich der IT mehrere Ansätze gefahren werden.

Zum einen kann eine ganzheitliche integrierte Lösung verwendet werden. Die Universität Hamburg hat einen vollständigen Neuanfang bezüglich der Campussoftware gewagt mit der integrierten Gesamtlösung „CampusNet“ der Datenlotsen Informationssysteme GmbH. Dies resultierte aus der Zusammenlegung mehrerer Fachbereiche zu einzelnen Fakultäten. Die verschiedenen Teillösungen waren größtenteils inkompatibel oder aufgrund von Eigenentwicklung schwer wartbar.¹⁰³

Laut Günter Müller, Leiter des Rechenzentrums, existieren an der Hochschule Emden Leer derart verschiedene Teillösungen nicht. Auch würden sich Eigenentwicklungen auf vernachlässigbare Systeme beschränken. Software würde grundsätzlich für die gesamte Hochschule eingesetzt.¹⁰⁴

Der Einsatz einer integrierten Gesamtlösung zur Beseitigung von Inkompatibilitäten und schwer wartbaren Eigenentwicklungen kann somit keine Argumentationsgrundlage sein. Des Weiteren reicht die bisherige Analyse nicht aus, um einen vollständigen Anforderungskatalog zu bilden, auf dessen Grundlage eine integrierte Gesamtlösung gefunden werden kann.

Stattdessen wird auf eine flexible Lösung gesetzt, welche den Einsatz einzelner Fachanwendungen zur Lösung bestimmter Probleme vorsieht. Personelle und finanzielle Ressourcen sind dadurch flexibler einsetzbar, auf veränderte Anforderungen an eine Lösung kann flexibler reagiert werden und die Abhängigkeit von einem Anbieter für alle Anwendungen wird aufgelöst.

¹⁰³Arbeitsgruppe Webportale, “Personalisierte Webportale für Hochschulen”

¹⁰⁴Interview

6.3.1 Kernanforderungen

Bei Core-Systemen wird weiterhin auf Appliance Lösungen gesetzt. Das minimiert Fehlerpotenzial und den operativen Betrieb.¹⁰⁵

Softwaresysteme laufen auf virtuellen Maschinen. Die bessere Hardwareauslastung und Möglichkeit der automatisierten Administration kann finanzielle und personelle Ressourcen sparen.¹⁰⁶

Die Systeme sind weniger abhängig von der Hardware, was dessen Austausch erleichtert. Netzwerkanbindung, Rechenleistung und Speicherkapazität sind somit flexibler an sich verändernde Anforderungen anpassbar.

Die eingesetzte Software soll in die Systemlandschaft integrierbar, lösungsorientiert und möglichst barrierefrei, sowie systemunabhängig sein. Dies unterstützt auch den Ansatz der Freiheit in Forschung und Lehre.

Die Systemunabhängigkeit kann durch Webanwendungen im Sinne des Ansatzes Software as a Service (SaaS) erreicht werden. Um möglichst alle gängigen Browser und Endgeräte zu unterstützen, sollten die Anwendungen den Standards des World Wide Web Consortiums (W3C) gerecht werden und sofern möglich dem Ansatz responsive design gerecht werden. Dadurch kann auch dem Trend bring your own device Rechnung getragen werden.

6.3.2 Bereichsübergreifende Basissystem

In den Bereichen Forschung, Lehre und Verwaltung fallen informationstechnologische Aufgaben an, für die eine zentrale IT-gestützte Lösung geschaffen werden kann. Das verringert redundante Daten und Systeme sowie administrative Aufwände. Im folgenden werden Lösungen für einzelne Aspekte des Informationsmanagements aus IT-Sicht vorgestellt, die in allen drei Bereichen genutzt werden können. Weiterhin dienen sie teilweise als Grundlage für spezialisierte Systeme.

6.3.3 Identity Management

Um die Anzahl an verschiedenen Accounts zu minimieren, sollten die Benutzer zentral gepflegt werden. Dies kann in einem Verzeichnisdienst wie dem bereits eingeführten Active Directory geschehen. Die Authentifizierung an einem System findet dann nicht am System selbst statt, sondern mit Hilfe des Verzeichnisdienstes. Der Anwender muss sich nur einen Account zzgl. Kennwort merken, um sich an verschiedenen Systemen anzumelden.

¹⁰⁵ Interview

¹⁰⁶ Baun, Kunze und Ludwig, "Servervirtualisierung"

Weiterhin gilt eine Aktualisierung von Informationen global, wodurch Inkonsistenzen aufgelöst werden.

Zuzüglich zum zentralen Verzeichnisdienst ist auch ein SingleSignOn (SSO) Mechanismus empfehlenswert¹⁰⁷, wie es an der Universität Augsburg durch das System Webauth umgesetzt ist.

Für das Lernraumsystem moodle gibt es bereits ein SSO Plugin.¹⁰⁸

Alle weiteren Websysteme sollen auf SSO umgestellt werden, um dem Benutzer eine möglichst integrierte Landschaft zu bieten. Weiterhin sollte jedes System aus Sicherheitsgründen insofern angepasst werden, dass auch ein SingleSignOff möglich ist. Die zentrale Abmeldung soll gewährleisten, dass die Benutzenden auf allen Systemen, auf denen sie sich bewegt haben, abgemeldet sind.

Die Benutzerdatenpflege sollte auf den einzelnen Systemen ausgeschaltet sein und ausschließlich über ein zentrales Formular geschehen. So wird ein konsistenter Datenbestand gesichert. Insofern die Informationen in anderen Systemen benötigt werden, müssen diese vom zentralen System automatisiert und über gesicherte Verbindungen verteilt werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Informationen, da zentral gesammelt, auch zentral ausgewertet werden können.

So ist es möglich diese zentralen persönlichen Informationen mit Informationen anderer Art aus anderen Systemen anzureichern und weiterzuverwenden. So können automatisierte Reports über Forschungsprojekte erstellt werden, Expertisen zu bestimmten Themen identifiziert werden oder für die Verwaltung Verknüpfungen von Personen zu verwaltungstechnischen Aufgaben. Die Umsetzung ist dabei individuell an die Gegebenheiten und Informationsbedarfe der Hochschule anzupassen.¹⁰⁹ Dementsprechend wird die technische Lösung eine Individuallösung werden.

6.3.4 Geschäftsprozesse

Neben der Forschung gibt es an Hochschulen gerade im Verwaltungsbereich viele Geschäftsprozesse, die in der Regel immer gleich ablaufen. Problem ist, dass Personen unterschiedlichster Bereiche involviert sind und die Prozesse nicht ausreichend definiert sind.¹¹⁰

Die Modellierung der Prozesse sollte im ersten Schritt auf abstraktem Niveau stattfinden. Dies erleichtert den Einstieg und macht Verbesserungspotenziale sichtbarer. In der WWU Münster wurde dafür die PICTURE Methode verwendet. Im zweiten Schritt kann der ggf. angepasste Prozess konkretisiert und in Form des Industriestandards Business

¹⁰⁷Dr. Zahn, *Vom ITS zum IT-Management an der Universität Augsburg*

¹⁰⁸<http://sourceforge.net/projects/moodleldapss>

¹⁰⁹Vogl, Tröger und Schwartze, *Fortschritte des integrierten Informationsmanagements an Hochschulen*

¹¹⁰Prof. Dr. Becker, *Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung an Hochschulen*

Process Model Notation (BPMN) festgehalten werden. Ein Client-Tool zur Erstellung von BPMN ist das Activiti BPMN 2.0 Eclipse Plugin.¹¹¹

Mit Hilfe der zentralen Business Process Management (BPM) Platform activiti können die Prozesse aktiv den Workflow verbessern, Konsistenz wahren und zeitliche Ressourcen sparen. Die Plattform ermöglicht REST Anfragen, wodurch die Prozessinformationen auch in andere Applikation integriert werden können. Der Activiti Explorer ermöglicht den voll funktionalen Zugriff via Weboberfläche. Somit wird der Kernanforderungen SaaS Rechnung getragen. Weiterhin ist Activiti Open Source und somit ausbau- und anpassungsfähig.¹¹²

Durch activiti wird es möglich sein die Automatisierung von einzelnen Prozessen Stück für Stück voranzutreiben. Einzelne Teile des Workflows können automatisiert Scripte starten, E-Mails verschicken und ähnliches und somit stückweise die manuelle Bearbeitung reduzieren. Außerdem können Serviceanfragen damit zentralisiert verwaltet werden. Durch Definition von Feldern für einzelne Prozessschritte können vorab benötigte Informationen festgelegt werden, sodass Nachfragen vermieden werden.

6.3.5 Content Management

Um den wachsenden Anforderungen in Bezug auf Content Management genüge zu tun wurde an der WWU Münster das Enterprise Content Management System alfresco eingeführt. Auch an einer kleinen Hochschule kann ein solches System eingesetzt werden. Alfresco bietet diverse Vorteile. Die für dieses Konzept Relevanten werden hier kurz aufgelistet:¹¹³

- Unterstützung für mobile Endgeräte
- Anpassungs- und ausbaufähig
- diverse Zugriffsmöglichkeiten zur Nutzung innerhalb bekannter Standardanwendungen
- Publikation in sozialen Netzwerken
- Unterstützung verschiedener Standardschnittstellen
- Activiti Workflow Engine
- Metadaten

Alfresco bietet damit die ideale Grundlage verschiedene Informationen zu verwalten sowie die Unterstützung des vollständigen Dokumenten-Lifecycles - von der Erstellung über die Bereitstellung bis zur Archivierung.

¹¹¹<http://docs.codehaus.org/display/ACT/Activiti+BPMN+2.0+Eclipse+Plugin>

¹¹²<http://activiti.org/index.html>

¹¹³Klötgen u. a., "Das digitale wissenschaftliche Informationssystem der WWU"

Die Anbindung der Dokumente ist dynamisch und durch die zahlreichen Standards ideal integrierbar. So kann ein an verschiedenen Orten auf verschiedene Arten bereitgestelltes Dokument an einer Stelle aktualisiert werden wodurch an allen Zugriffsstellen die aktuellste Version bereitgestellt wird.

Dennoch ist das System flexibel genug auch bestimmte Versionen eines Dokuments bereitzustellen. Dank der integrierten Versionierung entfällt außerdem der aufwendige Wiederherstellungsprozess. Dank der Möglichkeit Metadaten anzugeben, wird der Weg für eine brauchbare Dokumentensuche geebnet.

6.3.6 Spezialsysteme

Unter Spezialsystemen sind hier Softwarelösungen zu verstehen, die bei speziellen Aufgaben im Hochschulalltag unterstützen sollen.

6.3.7 Verwaltungssoftware

Software, die speziell in der Verwaltung genutzt wird, ist in dieser Ausarbeitung ausgenommen, da die Anforderungen sehr speziell sein können und die Wissensbasis innerhalb dieser Ausarbeitung nicht ausreicht, um eine Empfehlung zu geben.

Erwähnt werden sollte dennoch, dass die Universität Karlsruhe erfolgreich Schnittstellen zu den HIS-Systemen integriert hat.¹¹⁴

Da dieses Konzept auf einem ähnlich flexiblen Ansatz basiert, besteht die Möglichkeit, dass auch Verwaltungssoftware integriert werden kann, wenn sie die genannten Kernanforderungen erfüllt.

6.3.8 Lernplattform

Die Hochschule setzt bereits erfolgreich und in vielen Bereichen das System moodle ein. Die Nutzung der Funktionen variiert dabei zwischen den einzelnen Fachbereichen. Solange moodle die Anforderungen der Hochschule an eine Lernplattform erfüllt, besteht kein Grund das System auszutauschen.

Neben den bereits genutzten Standardfunktionen ist moodle ausbaufähig. Beim Aufruf von moodle soll die Authentifizierung durch einen SSO Mechanismus geschehen. Hat sich ein Benutzer bereits an einem anderen System authentifiziert, ist dieser beim Aufruf sofort angemeldet. Integriert werden sollte auch der SingleSignOff Mechanismus. Statt der Stammdatenänderung via moodle wird auf ein zentrales Formular weitergeleitet, um persönliche Informationen zentral und damit konsistent zu halten.

¹¹⁴Arbeitsgruppe Webportale, “Personalisierte Webportale für Hochschulen”

Die in den Kursen zur Verfügung gestellten Dateien jeglicher Art werden in alfresco gepflegt und von moodle angebunden. Die entsprechenden Schnittstellen und Plugins müssen nicht neu entwickelt werden.

Vorteil ist, dass die Dokumente in alfresco verwaltet werden. In moodle kann dann eine bestimmte Version oder die jeweils aktuellste referenziert werden. Bei den Dokumenten kann es sich um Textdokumente, Audio oder auch Videofiles handeln. Durch alfrescos Unterstützung für mobile Endgeräte wird so den Zugreifenden auch die Möglichkeit gegeben ein Dokument auf den verschiedensten Endgeräten anzuzeigen.

Dank alfresco können Dokumente nicht nur innerhalb moodle via Weboberfläche aufgerufen werden, sondern auch bequem via Filesystem. Eine Datei kann somit auf verschiedene Art und Weise abgerufen werden – je nach dem welchen Weg der Anwender für den aktuell praktikabelsten hält.

6.3.9 Publikationen

Um Wissenschaftler bei der Publikation von Zeitschriften zu unterstützen setzt die WWU Münster auf die Plattform Open Journal System (OJS). Es bietet die Möglichkeit elektronische Zeitschriften zu verwalten und den gesamten Publikationsworkflow abzubilden.¹¹⁵

Grundsätzlich sollte auch ein Workflow in activiti implementiert werden, der bei der Publikation unterstützt. So können wichtige Metadaten aufgenommen und an relevante Systeme weitergegeben werden. Ändern sich Systeme oder kommen neue hinzu, müssen sich Wissenschaftler nicht umgewöhnen, sondern nutzen weiterhin den in activiti hinterlegten, für die neuen Systeme jedoch angepassten, Prozess. Dadurch besteht auch die Möglichkeit ein publiziertes Dokument zusätzlich in alfresco abzulegen, wenn ein Anwendungsfall dies benötigt. OJS bietet die Möglichkeit der Authentifizierung via Single Sign On. Dies geschieht via Shibboleth.¹¹⁶

Neben der Konfiguration von Single Sign On sollte auch hier den Benutzenden die Möglichkeit des Single Sign Off gegeben werden.

6.3.10 Evaluation

Wie auch die Universität Münster¹¹⁷ und die TU Dortmund¹¹⁸ setzt die Hochschule Emden Leer bereits die Software EvaSys zu Evaluationszwecken ein. Sie ist webbasiert und entspricht damit dem Software as a Service Gedanken. Seit Version 5 unterstützt EvaSys

¹¹⁵Klötgen u. a., "Das digitale wissenschaftliche Informationssystem der WWU"

¹¹⁶https://pkp.sfu.ca/wiki/index.php?title=Setting_up_authentication

¹¹⁷<https://www.wiwi.uni-muenster.de/fakultaet/de/studium/lehrevaluation>

¹¹⁸<https://www.itmc.uni-dortmund.de/dienste/e-learning/umfragewerkzeuge.html>

auch die SingleSignOn Authentifizierung¹¹⁹, welche auch an der Hochschule Emden Leer eingesetzt werden soll.

6.3.11 Campus Portal

Ein Campus Portal dient als zentrale Anlaufstelle für alle Hochschulangehörigen und ist ein personalisiertes Webportal. Es soll die Verwaltung persönlicher Daten ermöglichen, eine Übersicht über informationstechnische Funktionen inklusive Weiterleitung zum entsprechenden System integrieren, sowie aktuell relevante Informationen in Form einer Agenda anzeigen.

Unter den informationstechnischen Funktionen sind alle Werkzeuge und Systeme zu verstehen, die einem bestimmten Zweck dienen. Eine Selbstimplementierung für die bereitzustellenden Funktionen soll dabei vermieden werden.

Stattdessen soll, wie in den Kernanforderungen aufgenommen, auf existierende Systeme gesetzt werden, sofern dies möglich ist. Beim Campus Portal werden die Kernanforderungen an diese Systeme, nämlich integrierbar und systemabhängig (SaaS) zu sein, nun deutlich.

Ein solches Campus Portal ist vor allem der Informationsübersicht dienlich. Durch personalisierte und dynamisch generierte Inhalte gewinnen die Benutzenden einen Überblick über die Informationen, die sonst in verschiedenen Systemen verteilt sind. Die Integration der Systeme kann schrittweise erfolgen, sollte jedoch zur Akzeptanzgewinnung bei Veröffentlichung eine gewisse Menge externer Systeme integrieren.

Die Universität Karlsruhe hat im ersten Schritt das Veranstaltungsmanagement und die Prüfungsverwaltung der Software-Systeme der HIS GmbH in das Portal integriert.

Orientiert am Anforderungskatalog der WWU Münster an ein solches Portal und unter der Voraussetzung, dass die in diesem Konzept genannten Systeme umgesetzt werden, kann ein zukünftiges CampusPortal folgende Informationen konsolidieren:

- Kalender
 - Abonnement-Prinzip
 - Detailinformationen, zum Beispiel Kontoinformationen für Rückmeldegebühren
 - Agenda aus moodle
- Referenz zu gewählten Kursen (moodle)
- Referenz zum E-Mail-Portal (Outlook Web App)
- Suchmaschine
- offene Tasks im BPM System

¹¹⁹http://www.ku.de/fileadmin/190304/Feature_Function_Benefit_EvaSys_V5.0_DE.pdf

- Start möglicher Tasks im BPM System (zum Beispiel Workflow für die Publikation)
- offene Evaluationen

Unter der Voraussetzung, dass auch andere Hochschulsysteme integrierbar sind, können folgende Punkte aus dem Anforderungskatalog der WWU Münster zusätzlich im Campus Portal integriert werden:

- Stundenplan
- Vorlesungsverzeichnis inkl. Details
- Leistungsübersicht
- Hochschulleben
 - Mensapläne
 - Hochschulsport
 - Veranstaltungen
- Einführung

Alternativ dazu kann auch das Konzept eines Hilfesystems integriert werden, das via Sprechblasen Hilfestellungen oder Informationen anzeigt zur Funktion auf der sich der Mauszeiger gerade befindet.

Die technische Struktur kann analog zu der des Portals myWWU der Universität Münster aufgebaut sein.

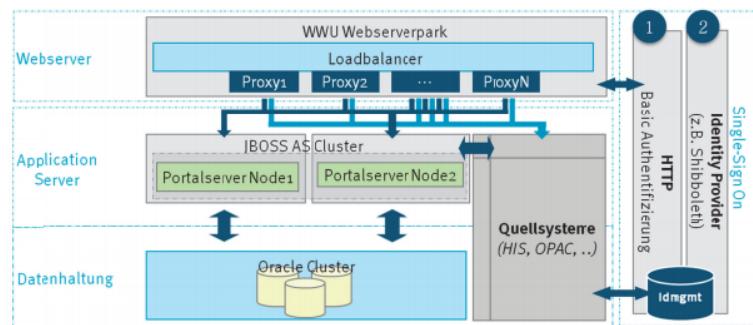


Abbildung 6.4: technische Struktur des Portals myWWU der Universität Münster

6.3.11.1 Integrierte Gesamtsuche

Wissenschaftliche Informationen sind häufig in verschiedenen Systemen angesiedelt. Durch die Einführung eines Systems zur integrierten Gesamtsuche wird die Suche an zentraler Stelle ausgeführt. Einzelne Systeme werden beim Suchen nicht vergessen. Die Integration

neuer Systeme erleichtert die Kommunikation derer Integration in das wissenschaftliche Umfeld.

Die WWU Münster nutzt dafür einen „Suchmaschinen-basierte[n] Ansatz auf Basis der Software Primo von der Firma Ex Libris“.¹²⁰ Dafür nötig ist eine Normalisierung der Datenformate interner und externer Quellen, welche „insbesondere auf der Detailebene [...] aufwändige Anpassungen und Eigenentwicklungen notwendig“ machen.

Quellsysteme ausgehend von diesem Konzept können sein:

- alfresco
- Identity Management System
- ForschungsDB Niedersachsen
- moodle
- Open Journal System
- Hochschulexterne Informationssysteme wie zum Beispiel video2brain
- ggf. Bibliothekssuche

Wichtig ist neben korrekten und vollständigen Ergebnissen auch die Benutzbarkeit. Bekannte Funktionalitäten aus anderen Suchmaschinen, wie Gruppierungen, sollten integriert sein, wie auch eine übersichtliche und funktionale Benutzeroberfläche.

6.3.12 Ausblick bei Integration der Bibliothek

Die Best Practices zeigen, dass auch die Bibliotheken der Hochschulen und Universitäten bei Informationsmanagement-Projekten integriert werden. Die dort vorhandenen Informationen werden vor allem für Forschung und Lehre genutzt, welches die Kernaufgaben von Hochschulen sind.

Neben der Anbindung der Bibliothekssuche in die integrierte Gesamtsuche kann auch ein Digitalisierungssystem für archivierte Zeitschriften und Bücher zur Aufwertung der gesuchten Informationen beitragen. Die WWU Münster setzt dafür das vor Ort frei verfügbare Scanner zuzüglich der Software scantoweb ein.

¹²⁰Vogl, Tröger und Schwartze, *Fortschritte des integrierten Informationsmanagements an Hochschulen*

6.4 Abwägung des Einsatzes eines Informationsmanagements an der Hochschule Emden Leer

Das Soll-Konzept analysiert die Ist-Situation um festzustellen, ob es generell einer Verbesserung des Informationsmanagements bedarf und wo diese anzusetzen sind oder ob noch kein Informationsmanagement besteht und aufgebaut werden muss. Dazu sind verschiedene Aspekte zu beleuchten. Neben der Anforderung des Marketings und neben den technischen Neuerungen und Umsetzungen ist zu klären, wer die strategische und operative Führung übernehmen soll.

Im klassischen Informationsmanagement ist dies die Aufgabe eines Chief Information Officers. Der Informationsmanager dient dabei als zentrale Schnittstelle zwischen technischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Teilbereichen und dient dort als sogenannter Mittler und untersucht dafür die Informations- und Kommunikationstechniken in allen unterschiedlichen Bereichen um diese sinnvoll einzusetzen.¹²¹

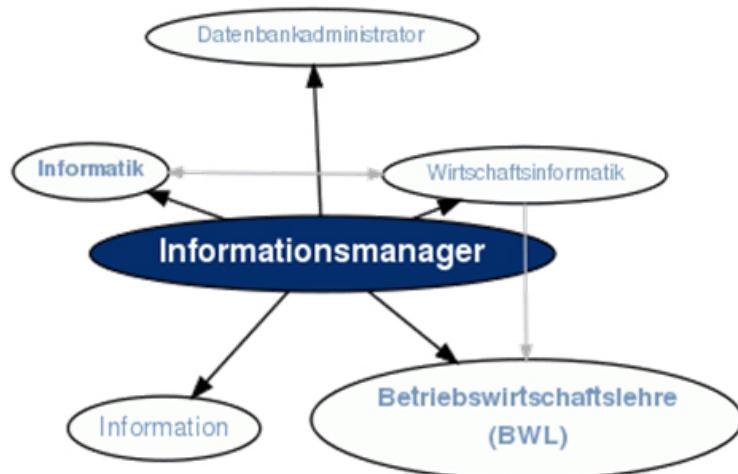


Abbildung 6.5: Definition Informationsmanager

6.4.1 Analyse des Ist-Zustandes

Bezug nehmend auf die Abbildung 5.5 und der festgestellten Ist-Analyse ist festzuhalten, dass der Hochschule Emden kein Informationsmanagement im klassischen Sinne zugrunde liegt, sondern ein zentrales Informationssystem.

Es werden verschiedene Dienste und Möglichkeiten wie Moodle, Eduroam zur Verfügung gestellt und in Anspruch genommen.

¹²¹Krcmar, *Einführung in das Informationsmanagement*, S. 86

Es gibt keine Verwaltung, sondern verschiedene Bereiche, die unterteilt sind in Arbeitsgruppen, Abteilungen sowie Rechenstelle und Pressestelle.

Weiterhin beinhaltet das Informationssystem verschiedene Prozesse zum Datenaustausch, bzw. Datenfluss und Backuptransfer aus verschiedenen Systemen.¹²²

Die Nutzung des gegenwärtigen Informationssystems wird unterschiedlich stark genutzt oder ausgelastet.

Von den zentralen Einrichtungen nehmen das Hochschulrechenzentrum und die Bibliothek einen wichtigen Platz in der Hochschule ein. Das Hochschulrechenzentrum übernimmt derweil viele Aufgaben der Informationsverwaltung und Planung.

Doch nicht nur da werden Informationen gesammelt und ausgewertet. Die Hochschule in Emden definiert eine ganze Reihe von Arbeitsgruppen, beispielsweise die Arbeitsgruppe Zahlen, Daten, Fakten, die Kennzahlen der Hochschule und der einzelnen Fachbereiche sammelt und diese auswertet.¹²³

Aktuell besteht keine Vernetzung verschiedener Intranetsysteme zwischen verschiedenen Hochschulen.

6.4.2 Analyse des zu erwartenden Soll-Zustandes

Nach Betrachtung der Best-Practice Beispiele anderer Hochschulen, lässt sich erkennen, dass jede Hochschule und auch Universität den Umgang des Informationsmanagements anders angeht. So spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, die an jeder Hochschule unterschiedlich ausgelegt sind.

Ein Vergleich der betrachteten Hochschulen mit der Hochschule Emden zeigt, dass Emden eine wesentlich kleinere Hochschule ist und somit andere Ansprüche sowie nicht so komplexe Strukturen besitzt, als beispielsweise die WWW Münster, die über 40.000 Studierende pflegt.

Trotz unterschiedlich integrierter Möglichkeiten zur Umsetzung des jeweiligen Informationsmanagements, gibt es doch Bereiche die gleich oder relativ ähnlich sind. So sind Bibliotheken, Gremien, Ausschüsse, ebenso wie Fachbereiche und auch das Präsidium Teil einer jeden Hochschule oder Universität.

Es ist zu schauen wo sich das Informationsmanagement ansetzen lässt um mehrere Bereiche und Bestandteile untereinander zu verbinden. Fakt ist, dass es in Emden bereits Arbeitsgruppen gibt, die bestimmte Informationen gewinnen und filtern. So wäre der Aufbau einer neuen Struktur eine Möglichkeit zur Verbesserung des Informationsaustausches.

¹²²Ist-Situation #8

¹²³Ist-Situation #8

6.4.3 Soll-Möglichkeit

6.4.4 Zu erwartende Kosten

6.4.5 Prognose und zu erwartender Verlauf / Fazit

7 Konzept zur Erreichung der Soll-Situation

Autoren: Marco Beckmann, Christian Halfmann

Ich bin ein Einleitungstext, der noch geschrieben werden muss.

7.1 Umsetzungsplanung

Ich bin ein einleitender Text, der noch geschrieben werden muss.

7.1.1 Positionsbestimmung

Für einen erfolgreichen Umsetzungsplan mit der Zielsetzung einer Neuordnung des Informationsmanagements an einer Hochschule ist eine Positionsbestimmung der aktuellen Situation von elementarer Bedeutung. Hierzu muss der Ist-Zustand des aktuellen Informationsmanagements mit der Zielformulierung des avisierten Informationsmanagements an der Hochschule erfasst und abgeglichen werden.

Da solche Veränderungen in der Regel einen langwierigen Prozess darstellen, ist es ratsam, Prioritäten zu definieren und die einzelnen Teilbereiche anhand der Dringlichkeit umzusetzen.

Ist die Position bestimmt, kann davon ausgehend ein entsprechender Migrationsplan (vgl. Kapitel 7.2) und, wenn noch nicht geschehen, ein Changeplan (vgl. Kapitel 7.1.2) erstellt werden. Je nach Art und Umfang der Veränderungen sollte allerdings das Change Management nicht erst nach der Positionsbestimmung angewandt werden, sondern schon bei der Zielbestimmung – also mit in die Erarbeitung des möglichen Soll-Zustands einfließen.

Diese Ausarbeitung wird sich aus Gründen der Komplexität im praxisbezogenen Teil nicht auf das gesamte Informationsmanagement der Hochschule Emden/Leer beziehen können. Exemplarisch wird daher eine Umsetzungsplanung an den Beispielen des Dokumentenmanagements Alfresco und der Erstellung eines responsive Designs der Webpräsenz der Hochschule erarbeitet.

Alfresco wird derzeit noch nicht an der Hochschule eingesetzt. Zur Zeit werden Dokumente in verschiedenen Systemen verwaltet und zugänglich gemacht. Für die Webpräsenz wird derzeit ein TYPO3-System in der Version 4.5 LTS (Long Term Support) genutzt, welches noch nicht für mobile Endgeräte optimiert ist.

7.1.2 Change Management

Ich bin ein einleitender Text, der noch geschrieben werden muss.

7.1.2.1 Grundlagen des Change Managements

Die Umsetzung einer Neuordnung des Informationsmanagements an einer Hochschule bedeutet auch Wandel und Veränderungen. Um das optimal zu steuern, bedarf es spezieller Managementtechniken, welche sich unter dem Begriff Change Management zusammenfassen lassen. Im Vordergrund aller Betrachtungen steht der Faktor Mensch, denn für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen ist die aktive Unterstützung der Betroffenen von erheblicher Bedeutung.¹²⁴

Nach Thomas Lauer sollte das Change Management grundsätzlich an drei Punkten ansetzen:

- Individuum: Das Individuum beschreibt jeden Einzelnen. Ohne die Mitarbeit der Betroffenen ist ein Wandel unmöglich. Das Change Management soll nicht nur die Fähigkeiten des Einzelnen an neue Herausforderungen anpassen, sondern auch die positive Einstellung gegenüber der Ziele des Wandels aller Betroffenen fördern.
- Unternehmensstruktur (bzw. Hochschulstruktur): Die Unternehmensstruktur umfasst Aufbau- und Ablauforganisation sowie Strategien und Ressourcen. Veränderungen in diesen Bereichen sind auf dem Papier grundsätzlich einfach.
- Unternehmenskultur (bzw. Hochschulkultur): Die Unternehmenskultur beschreibt dauerhafte, über lange Zeit gewachsene Strukturen die für Einstellung, Werte und Regeln des Umgangs verantwortlich sind.

In den meisten Fällen bringt ein Wandel in den oben genannten Bereichen Veränderungen in allen Dimensionen mit sich, die sich wechselseitig beeinflussen.¹²⁵

So ist z. B. ein Wandel ohne die Einbeziehung der Unternehmenskultur oftmals zum scheitern verurteilt.¹²⁶ Das heißt, für ein erfolgreiches Change Management sollten grundsätzlich die Abhängigkeiten der Bereiche untereinander berücksichtigt werden.

¹²⁴Lauer, *Change Management*

¹²⁵Fisch und Müller, *Veränderungen in Organisationen*

¹²⁶Lauer, *Change Management*

Veränderungen bedeuten Neues und Ungewohntes für alle Betroffenen. Betroffene müssen veränderte Aufgaben erledigen, neue Technologien und Methoden erlernen, erneut soziale Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden aufbauen, mit Problemen in der Implementierungsphase umgehen und ggf. ihre Werte in Einklang mit neuen Standards und Zielen der Organisation bringen.¹²⁷

Dies kann zu Zweifeln und Widerständen führen, was im schlimmsten Fall ein Scheitern des gesamten Vorhabens bedeuten kann. Als Ursache eines gescheiterten Wandels steht der Widerstand an oberster Stelle. Mangelhafte Prozessteuerung, zu schnelles Veränderungstempo und unklare Zielsetzungen spielen dabei eine wichtige Rolle und können Gründe für eben diesen Widerstand sein.¹²⁸

Die Bereitschaft zum Wandel nimmt zu, wenn die Betroffenen überzeugt sind, dass die Veränderungen ihnen persönlich nutzen, ihre Identität nicht bedroht ist und ihre Werte und Ziele mit dem Wandel in Einklang gebracht werden können.

Des weiteren wird die Bereitschaft zum Wandel gefördert wenn die Betroffenen über Fähigkeiten verfügen, die den veränderten Anforderungen gerecht werden. Die Aufgabe des Change Management ist es, durch Information, Partizipation, Unterstützung (z. B. Coaching) und Anreizgestaltung den Betroffenen die Zweifel und Unsicherheit zu nehmen.¹²⁹

- **Kommunikation** Nach Thomas Lauer ist einer der entscheidendsten Erfolgsfaktoren des Change Managements die Kommunikation. Kommunikation schafft Transparenz und damit Orientierung und dient damit auch der Beilegung von Widerständen. Damit ist aber auch ein potenzieller Misserfolg eines Change Managements auf die Kommunikation zurückzuführen. Fehlinterpretationen und Missverständnisse können schnell zu Konflikten führen.¹³⁰

Es sollten also entsprechende Kommunikationsstrategien und Kommunikationspläne erarbeitet werden, um die Betroffenen für die Veränderungen zu gewinnen und Missverständnissen aus dem Weg zu gehen. In der Startphase sollten die Betroffenen über Gründe, Ziele, Notwendigkeit, Nutzen und den zeitlichen Ablauf informiert werden. Aber auch potentielle Risiken und Schwierigkeiten sollten von Anfang an offen kommuniziert werden.¹³¹

In der Durchführungsphase ist es wichtig die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Beispielsweise können Projektfortschritte regelmäßig an alle Betroffenen weitergegeben werden. Durch das Aufrechterhalten der Kommunikation können frühzeitig Widerstände erkannt und überwunden werden.¹³²

¹²⁷Fisch und Müller, *Veränderungen in Organisationen*

¹²⁸Lauer, *Change Management*

¹²⁹Fisch und Müller, *Veränderungen in Organisationen*

¹³⁰Lauer, *Change Management*

¹³¹Fisch und Müller, *Veränderungen in Organisationen*

¹³²Lauer, *Change Management*

- **Partizipation** Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Partizipation. Das Einbinden möglichst vieler Betroffenen in den Change Prozess erhöht die Motivation und hilft den Betroffenen sich mit den Veränderungen zu identifizieren. Haben Betroffene andere Positionen oder Sichtweisen gegenüber des Wandels als die Organisation müssen diese Widerstände nicht gleich negativ ausgelegt werden. Die Ideen und Vorschläge der Betroffenen können in den Change Prozess einfließen und weiterhin Veränderungen optimieren.
- **Unterstützung:** Besonders wenn es um neue Technologien, Werkzeuge oder Verfahren geht, ist Unterstützung für die Betroffenen gefordert. Die Unterstützung hat zum Ziel, die Betroffenen des Wandels auf die zusätzlichen oder neuen Anforderungen vorzubereiten. In den meisten Fällen geschieht das in Form von Weiterbildung oder Coaching.

Des Weiteren fördert eine vom Unternehmen ausgehende Weiterbildung nicht nur den Aufbau von Qualifikationen und die Erweiterung des Wissens der Betroffenen, sondern auch die Motivation. Den Betroffenen wird das Gefühl gegeben, dass in sie investiert wird und damit auf eine langfristige Partnerschaft gesetzt wird.

In dem Sinne ist die Aufgabe des Change Managements also nicht die Definition von Zielen, es soll den Weg des gesamten Vorhabens vom Ausgangspunkt bis zum Ziel gestalten¹³³ und den Betroffenen des Wandels ihre Zweifel nehmen.

Auch bei perfekt geplanten Change-Projekten können Widerstände nicht ausgeschlossen werden. Das Change Management sollte in der Lage sein auf diese Widerstände zu reagieren. Sollte sich in dem laufenden Change Prozess herausstellen, dass bestimmte Bedingungen nicht mehr aktuell sind, sollten Ziele und Veränderungen angepasst und neu formuliert werden.¹³⁴

Der Wandel kann nur gelingen wenn die Betroffenen hinter den Plänen stehen und die Veränderungen unterstützen. Im Fall der Hochschule treten einige Besonderheiten auf, auf welche im nächsten Kapitel genauer eingegangen wird.

7.1.2.2 Change Management an Hochschulen

Im vorherigen Kapitel wurden die Adressaten des Change Managements als Betroffene betitelt. Diese sind im klassischen Fall Mitarbeiter eines Unternehmens, in dem Veränderungen vorangetrieben werden sollen. Diese Mitarbeiter sind meist Bestandteil einer klaren Hierarchie, an dessen oberster Stelle das Management steht, von welchem der Wandel initiiert wird.

Im speziellen Fall von Hochschulen setzen sich die Betroffenen aus Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, Verwaltungsmitarbeitern und Studierenden zusammen, wel-

¹³³Lauer, *Change Management*

¹³⁴Fisch und Müller, *Veränderungen in Organisationen*

che autonome Endentscheidungen treffen. Studenten entscheiden, was sie lernen, Dozenten entscheiden welche Inhalte sie lehren.¹³⁵

Hinzu kommen Fakultäten, Fachbereiche und Institute, welche sich selbst organisieren und nahezu autonom und unabhängig von einander agieren.¹³⁶ Dies erschwert die Kommunikation untereinander sowie das Erschaffen von Synergien und das Entwickeln übergeordneter Ziele und Strategien.

Ein erfolgreiches Change Management muss also die besonderen Gegebenheiten der Organisation Hochschule bei der Gestaltung und Auswahl entsprechender Maßnahmen berücksichtigen und auf sie eingehen.

Hierzu sollten die Betroffenen innerhalb der Hochschule frühzeitig in die Zielformulierung von Change Prozessen eingebunden werden. So kann Raum für Diskussionen geschaffen werden, denn die unterschiedlichen Bereiche der Hochschule vertreten oft unterschiedliche Interessen was zur Verschleppung oder Verzögerungen von Entscheidungen führen kann. In solchen Fällen kann ein Austausch mit externen Experten oder internen Stäben helfen, Entscheidungen voranzutreiben.¹³⁷

Studien zu Change Management an Hochschulen haben herausgefunden, dass auch hier Information und Partizipation wichtige Elemente des Change Managements sind:

- Eine Studie zur Evaluation der Strategiumsetzung an der Universität Heidelberg könnte belegen, dass Partizipation und die Qualität der Information positive Auswirkungen gegenüber Veränderungen bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern und Studierenden hatte. Je besser die Betroffenen über die Ziele der Veränderungen informiert wurden und desto mehr eigene Ideen sie in die Veränderungen einbringen konnten, desto eher wurde der Wandel positiv bewertet und die Bereitschaft gesteigert, aktiv an der Umsetzung mitzuwirken.¹³⁸
- Bei Veränderung des Curriculums und der Einführung neuer Prozesse und Strukturen des Qualitätsmanagements an einem amerikanischen Collage zeigte sich, dass es nicht nur darum geht, Partizipation zu erhöhen, sondern auch darum, Lehrende so anzuleiten, dass Entscheidungen nicht zu autoritär getroffen werden, noch durch zu starke Gleichberechtigung in die Länge gezogen oder gar verhindert werden.¹³⁹
- Eine weitere Studie zur Implementierung von E-Learning konnte belegen, dass integratives Change Management erforderlich ist, um Veränderungen nachhaltig zu implementieren. Wurden Maßnahmen wie z. B. Training, Beratung oder didaktische Szenarien aufeinander abgestimmt, wirkt sich das positiv auf die Nutzung von E-Learning aus.¹⁴⁰

¹³⁵Hölscher und Suchanek, *Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien*

¹³⁶Fisch und Müller, *Veränderungen in Organisationen*

¹³⁷ebd.

¹³⁸Quelle fehlt

¹³⁹Quelle fehlt

¹⁴⁰Quelle fehlt

Aus den Studien wird ersichtlich, dass Information und Partizipation wichtige Element des Change Managements darstellen. Aber auch Schulungen, Trainings, oder Coaching spielen eine große Rolle. Allerdings kann es zur Herausforderung werden, potenzielle Teilnehmer für Weiterbildungen aus dem Kreise der Professoren oder der Hochschulführung zu gewinnen, da diese auf ihrem Fachgebiet als Experten gelten und eine Teilnahme an solchen Weiterbildungsangeboten als Ausdruck persönlicher Defizite werten könnten. Dennoch bietet es sich an, bei komplexen Veränderungen zusätzliche Kompetenzen durch Training oder Coaching zu erschließen.¹⁴¹

Durch die besonderen Strukturen und Gegebenheiten einer Hochschule, muss ein potentielles Change Management möglichst sensibel agieren und alle relevanten Akteure informieren und partizipieren lassen, um am Ende auch den gewünschten Erfolg und somit die avisierten Ziele zu erreichen.

7.1.2.3 Changeplan

Wie Eingangs erwähnt, kann hier nicht auf das gesamte Informationsmanagement der Hochschule eingegangen werden. Daher wird der Changeplan sich exemplarisch auf die Beispiele Alfresco und Responsive Design beziehen, wobei es sich in beiden Fällen um Veränderungsprozesse im IT-Bereich handelt.

Der Changeplan soll unter Betrachtung der beschriebenen Grundlagen des Change Managements sowie der besonderen Rahmenbedingungen an Hochschulen erstellt werden.

...

7.1.2.3.1 Responsive Website Im Rahmen der Erstellung eines responsive Designs der Webpräsenz der Hochschule soll gleichzeitig eine aktuelle TYPO3 Version migriert werden.

Beide Vorhaben stellen eine technische Migrationen dar. Inhalte und Funktionen der Webpräsenz werden von Veränderungen nicht betroffen sein. Lediglich im Layout, welches durch die responsive Implementierung für alle Medien optimal dargestellt wird, werden leichte Veränderungen wahrzunehmen sein.

Bei den Anwendern wird es dadurch keine Veränderungen bei Prozessen, Arbeitsweisen oder dem benötigtem Wissen geben. Daher ist auf psychologischer Ebene also kein umfangreiches Change Management von Nöten, da hier auch nicht mit Widerständen zu rechnen ist.

Jedoch bietet es sich an, bei einer Neu-Implementierung auch eventuelle Verbesserungen, sei es von Funktionen, Layout oder Usability, gleich mit zu implementieren. Dafür sollten alle relevanten Akteure (hier die Verantwortlichen der Internetauftritte der verschiedenen

¹⁴¹Fisch und Müller, *Veränderungen in Organisationen*

Bereiche) in das Vorhaben einbezogen werden und die Möglichkeit haben Vorschläge und Wünsche zu äußern und über diese zu diskutieren.

Das eigentliche Change Management richtet sich in diesem Fall an die IT-Mitarbeiter welche die neuen Systeme aufsetzen und pflegen. Aber auch hier werden die Betroffen nicht vor neue Aufgaben, Prozesse oder Arbeitsweisen gestellt, da die Migration neuer Systeme im Aufgabenfeld eines IT-Mitarbeiters verankert ist.

7.1.2.3.2 Alfresco Das Change Management für die Umstellung auf das Dateimanagement Alfresco ist dabei etwas umfangreicher als bei der Erstellung eines responsive Designs für die Webpräsenz der Hochschule.

Hier handelt sich um ein grundlegend neues System an der Hochschule. . . .

7.2 Migrationskonzepte

Die Ziele einer Migration sind in der Regel betriebswirtschaftlicher oder strategischer Natur. Im Rahmen des hier untersuchten Rahmengebietes einer kleinen Hochschule ist die Migration hin zu einem ganzheitlichen Informationsmanagement eine strategische Entscheidung. Diese Entscheidung beinhaltet einen verbesserten Anwendernutzen, eine Erweiterung des Funktionsumfanges, bessere Integration und Verzahnung verschiedener Softwaresysteme sowie möglichst einer Erhöhung der Produktivität bei möglichst verringerten Kosten. Zur Erstellung des Migrationskonzeptes bedarf es der Betrachtung der Kriterien für eine erfolgreiche Migration und der möglichen Migrationsstrategien.

7.2.1 Kriterien für eine erfolgreiche Migration

Im Rahmen der Migrationsplanung werden die verschiedenen Phasen der Migration geplant. Im Rahmen der Betrachtung einer kleinen Hochschule wurden in der gesamten Ausarbeitung beispielsweise die Ist-Analyse vorgenommen und eine Soll-Konzeption erstellt.

Das in Abbildung 7.1 ersichtliche Vorgehensmodell beschreibt die verschiedenen, notwendigen Phasen, die einer Migration vorausgehen. Die Genauigkeit dieser Planung ist hierbei maßgeblich für den späteren Erfolg der Migration. Im Rahmen dieser Ausarbeitung wurde beispielsweise die in der Abbildung ersichtliche Methodik des Experteninterviews angewandt, um Grundlagen für die Ist-Analyse zu erhalten.

In der Auswahlphase sind hierbei strategische, rechtliche und wirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen, ebenso wie der spätere Systembetrieb, die notwendigen organisatorischen Aspekte und Anforderungen an die Sicherheit der Systeme. Nach der Entscheidungsempfehlung werden dann eine oder mehrere Migrationsstrategien für die Einführung der neuen und die Ablösung der alten Software festgelegt.

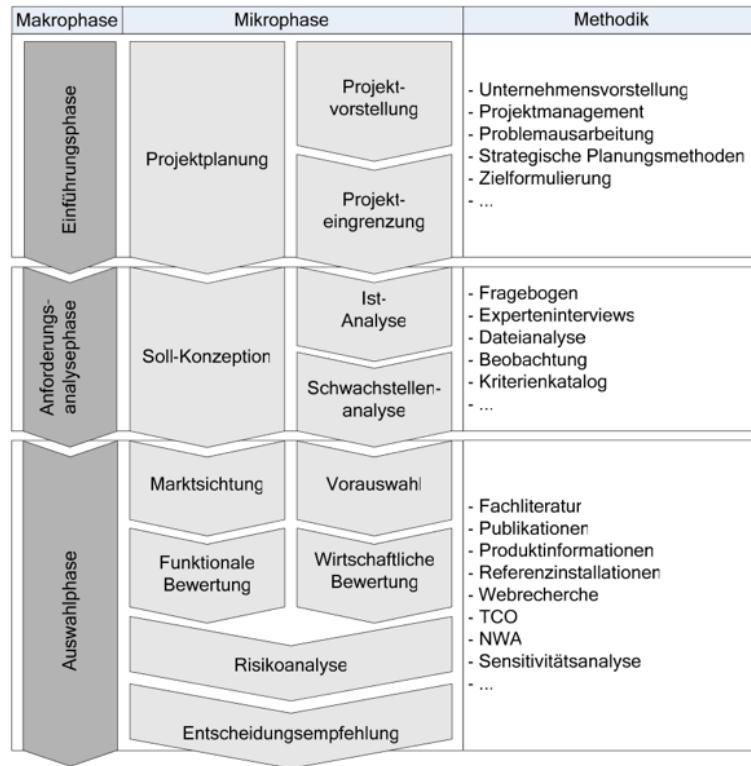


Abbildung 7.1: Vorgehensmodell für Software-Migrationen nach Rogall-Grothe, *Migrationsleitfaden - Leitfaden für die Migration von Software*

7.2.2 Migrationsstrategien

Die Wahl der Migrationsstrategie ist jeweils fallbezogen zu prüfen. Es ist auch denkbar, für verschiedene Systeme verschiedene Strategien zu nutzen. Nachfolgend werden auszugsweise durch Prof. Dr. Markus Nüttgens¹⁴² beschriebene Migrationsstrategien aufgeführt, welche in Abschnitt 7.2.3 hinsichtlich der Verwendung durch die Migrationsbeispiele der Hochschule beleuchtet werden.

- **Big Bang Approach (Cold Turkey Strategy):** Hierbei wird das Altsystem von Grund auf neu entwickelt und zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung gestellt.
- **Database First Approach / Database Last Approach:** Bei dieser Strategie wird erst das Datenbankmanagementsystem (Database First) migriert und anschließend alle Applikationen und Schnittstellen in ein neues System überführt. Database Last beschreibt hierbei den genau umgekehrten Vorgang.
- **Composite Database Approach:** Das neue Anwendungssystem wird schrittweise implementiert, während das Altsystem noch in Betrieb ist.

¹⁴²<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/is-management/Integration-und-Migration-von-IT-Systemen/Ablosung-von-Altsystemen>

- **Chicken-Little Strategy:** Als Erweiterung des Composite Database Approach werden im Rahmen dieser Strategie zusätzliche Gateways entwickelt, welche für die Überführung der Daten aus dem Altsystem in das Zielsystem verantwortlich zeichnen.
- **Butterfly Methodology:** Hierbei geht es um eine reine Datenmigration, bei der eine Kooperation zwischen Alt- und Neusystem nicht notwendig ist. Die Entwicklung des neuen Systems wird also von der Migration der Daten separiert.

7.2.3 Migrationsbeispiele

Die Hochschule Emden/Leer nutzt derzeit für Ihren Internetauftritt das Enterprise Content Management System TYPO3 in der Version 4.5. Die Dokumentenverwaltungssoftware Alfresco wird derzeit noch nicht genutzt.

Die folgenden Beispiele behandeln eine mögliche Migration von TYPO3 auf eine aktuelle Version inkl. Erstellung eines responsive Designs, sowie die Neueinführung von Alfresco. Da die aktuelle Version von Alfresco auch die Möglichkeit bietet Web Content zu verwalten, wäre theoretisch auch eine Migration des derzeitigen Internetauftritts in ein neu eingeführtes Alfresco-System denkbar.

7.2.3.1 Responsive Website mit TYPO3

TYPO3¹⁴³ ist ein Open Source Enterprise Content Management System zur Verwaltung webbasierter Inhalte. Es ist multilingual, hoch skalierbar und bietet ein aktives Sicherheitsmanagement.

7.2.3.1.1 Ist-Zustand Die Hochschule Emden/Leer nutzt derzeit ein TYPO3-System in der Version 4.5 LTS (Long Term Support). Das System ist derzeit noch nicht für die Anforderungen mobiler Endgeräte (responsive Design) gerüstet. Es werden verschiedene Extensions von TYPO3 genutzt, möglicherweise auch eigens für die Hochschule entwickelte Extensions. Mitarbeiter und Studenten sind als Benutzer innerhalb des CMS angelegt und können sich in einen geschützten Bereich über die Extension FE-Login anmelden.

Für die derzeit eingesetzte Version von TYPO3 gibt es keinen Support mehr, so dass – weder für den TYPO3-Kern, noch für die Extensions – neue Sicherheitspatches zur Verfügung gestellt werden. Dies stellt ein Sicherheitsrisiko für die Hochschule dar. Allein aus diesem Grund sollte eine Migration auf ein aktuelles System erwogen werden. Ferner nutzt ein Großteil der Besucher mobile Endgeräte, die aktuell nicht unterstützt werden.

¹⁴³<http://typo3.org/typo3-cms/overview/>, abgerufen am 28.05.2015

7.2.3.1.2 Soll-Zustand

Das neue System soll über folgende Merkmale verfügen:

- lange Support-Zeit, damit Sicherheitspatches eingespielt werden können
- Unterstützung von mobilen Endgeräten
- Übernahme bestehender Extensions oder Vorhandensein von Alternativen hierzu
- Barrierefreiheit, damit auch Benutzer mit Handicap den Internetauftritt besuchen können
- Suchmaschinenoptimierung (SEO)
- Anbindung an die Benutzerverwaltung (Single-Sign-On) der Hochschule (bereits realisiert)

Hierzu wird zunächst ein strategisch günstiger Migrationsplan erstellt.

7.2.3.1.3 Migrationsplan

Um einen möglichst langen Supportzeitraum zu gewährleisten ist die Verwendung einer LTS-Version (Long Term Support) anzuraten. Die derzeit aktuelle Version ist 6.2.12 LTS (Stand 27.05.2015), welche noch bis Ende März 2017 supportet wird.

Derzeit ist bereits die Version 7.2.0 verfügbar, allerdings noch nicht als LTS-Version. Diese ist für Herbst 2015 avisiert.

Da die Migration einige Zeit in Anspruch nehmen wird, ist es sinnvoll, direkt auf die Version 7.x LTS zu migrieren, da diese dann verfügbar sein wird. Hierfür sind allerdings Zwischenschritte vorzusehen, da eine direkte Migration von Version 4.5 auf 7.x nicht möglich ist.¹⁴⁴ Es muss zunächst eine Migration auf die Version 6.2 LTS und von dort auf die Version 7.x erfolgen. Nachfolgend wird somit von einer Migration auf die Version 7.x LTS ausgegangen.

Vor der Migration ist eine Überprüfung aller derzeit genutzten Extensions erforderlich. Dabei muss geprüft werden, ob diese in der neuen Version noch gültig und lauffähig sind. Ist dies nicht der Fall, müssen Alternativen gesucht werden und deren Realisierung in die Planung einfließen. Insbesondere selbst geschriebene Extensions müssen hinsichtlich der Lauffähigkeit überprüft und ggf. ein Konzept zur Anpassung erstellt werden.

7.2.3.1.3.1 Hardwareanforderungen

Für eine erfolgreiche Migration sind bestimmte Hardwareanforderungen Voraussetzung. Unter anderem muss mindestens PHP 5.5, MySQL 5.5 und mehr als 200 MB freier Plattenplatz zur Verfügung stehen. Die genauen Konfigurationseinstellungen inkl. allen benötigten Module sind den Installationsvorgaben der TYPO3 Association zu entnehmen.

¹⁴⁴<http://wiki.typo3.org/Upgrade>, abgerufen am 28.05.2015

7.2.3.1.3.2 Entwicklungssystem

Zur Realisierung des neuen Systems wird ein Entwicklungssystem mit den oben beschriebenen Hardwareanforderungen aufgesetzt. Über einen Dump der Datenbank werden die Daten des Produktivsystems in die Datenbank des Entwicklungssystems übertragen. Das gesamte Dateisystem des TYPO3-Produktivsystems wird ebenfalls auf das Entwicklungssystem übertragen. Dort werden dann die Konfigurationseinstellungen von TYPO3 angepasst, damit ein identisches, lauffähiges System entsteht.

Innerhalb dieses Systems erfolgt die Migration auf die verschiedenen Versionen, die Anpassung der Extensions und die im Rahmen der Migration notwendige Softwareentwicklung.

7.2.3.1.3.3 Migration

Im Rahmen der Migration müssen Softwaretechnisch folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Migration des TYPO3-Kerns
- Migration aller eingesetzten Extensions
- Anpassung selbstgeschriebener Extensions
- Umstellung des Layout-Konzeptes von TYPO3 (von derzeit wahrscheinlich Template-Voilà) auf Fluid-Templating
- Schaffung einer Basis für responsive Design, beispielsweise auf Basis des Frameworks Bootstrap
- Erweiterung / Anpassung der TypoScript-Programmierung
- Anpassung Menüprogrammierung (TypoScript und Template)
- Neuerstellung benötigter Fluid-Templates auf Basis von Haupttemplates und Partials
- Programmierung eigener Extensions, falls notwendig

7.2.3.1.3.4 Produktivsetzung

Die Ablösung des derzeitigen Systems erfolgt anhand der Migrationsstrategie Big Bang Approach, da mit dem Entwicklungssystem ein fertig entwickeltes und hinsichtlich des Datenbestandes aktuelles System zur Verfügung steht. Die Produktivsetzung erfolgt in umgekehrter Reihenfolge wie die Einrichtung des Entwicklungssystems, also mit Datenbank-Dump, Datei-Migration und ggf. TYPO3-Konfigurations-anpassungen. Hierdurch ist die Downtime für den Internetauftritt der Hochschule Emden minimal.

7.2.3.2 Alfresco

Alfresco¹⁴⁵ ist ein Dokumenten-Management-System welches als Open-Source-Plattform offene Standards unterstützt. Hiermit lässt sich der gesamte Content auf einer einzelnen Plattform konsolidieren und damit die Benutzerfreundlichkeit erhöhen und die Kosten senken.

Luis Cabaceira¹⁴⁶ hat die nachfolgende Grafik erstellt, die eine Übersicht über die Funktionen von Alfresco gibt:

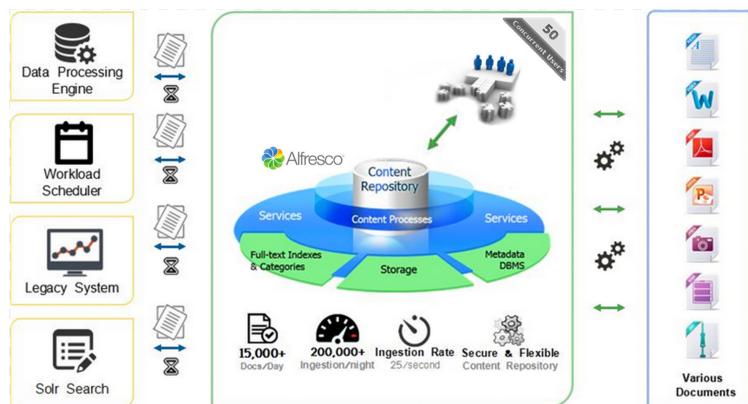


Abbildung 7.2: Übersicht Alfresco nach Luis Cabaceira

Peter Franke – Leiter des Rechenzentrums der Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel – berichtet von positiven Erfahrungen seit der Einführung von Alfresco.¹⁴⁷

7.2.3.2.1 Ist-Zustand Alfresco wird derzeit von der Hochschule Emden/Leer noch nicht eingesetzt. Derzeit werden Dokumente in verschiedensten Systemen verwaltet und zugänglich gemacht. Auszugsweise sind hier zu nennen:

- Austauschlaufwerke für Dozenten
- Webseiten mit offenen und geschlossenen Bereichen (Kennzahlen, Daten, Fakten für Mitarbeiter und Dekane)
- Eigene Software Vorlesungsverzeichnis im Fachbereich Seefahrt
- Software EvaSys für die Evaluierung
- Gigamove zum Austausch große Datenmengen
- Eigene Systeme in den Fachbereichen (Labor)

¹⁴⁵<https://www.alfresco.com/de/solutions/document-management>, abgerufen am 28.05.2015

¹⁴⁶<http://de.slideshare.net/LuisCabaceira/sizing-your-alfrescoplatform>, abgerufen am 27.05.2015

¹⁴⁷<http://www.ostfalia.de/export/sites/default/de/rz/documents/it-konzept-2011.pdf>, abgerufen am 27.05.2015

Derzeit gibt es also viele gewachsene Systeme und Strukturen.

7.2.3.2.2 Soll-Zustand Das neue System soll über folgende Merkmale verfügen:

- Migration aller vorhandener Dokumente auf das neue System für eine zentrale Verwaltung
- Versionsmanagement
- Schneller Zugriff
- Ortsunabhängiger Zugriff
- Verwaltung verschiedenster Dokumenttypen
- Keine Client-Installation notwendig

Die Software Alfresco bietet alle diese Merkmale. In der aktuellen Version wird auch die Auslieferung von Web-Content unterstützt, so dass für die Zukunft auch eine Migration des Internetauftritts in das Alfresco-System denkbar wäre. Alternativ könnte Alfresco auch im Rahmen des Single Source Publishing Konzeptes als Content-Quelle für das TYPO3-System genutzt werden. Die Berliner Philharmoniker nutzen bereits dieses Konzept, wie aus einer Case Study der Firma form4 GmbH hervorgeht.¹⁴⁸

Hinsichtlich des Dokumenten-Managements wird zunächst ein strategisch günstiger Migrationsplan zur Einführung von Alfresco erstellt. Dabei muss auch die Entscheidung getroffen werden, welche Edition von Alfresco sinnvoll für die Hochschule ist.

7.2.3.2.3 Migrationsplan Da nach der Migration alle Dokumente zentral verwaltet werden, erscheint es sinnvoll, Alfresco als hochverfügbaren Cluster auszulegen. Gegebenenfalls ist auch der Einsatz eines SAN (Storage Area Networks) mit räumlich getrennten Speichereinheiten und entsprechend angepasstem Backup- und Restore-Konzept in Erwägung zu ziehen.

Grundsätzlich stehen von Alfresco die kostenlose Community Edition und die kostenpflichtige Enterprise Edition zur Verfügung. Ein Vergleich der beiden Editionen findet sich auf der Website¹⁴⁹ von Alfresco.

7.2.3.2.3.1 Hardwareanforderungen Die Hardwareanforderungen richten sich stark nach den in Alfresco genutzten Modulen, bzw. ob die Community oder Enterprise-Edition genutzt wird. Detailliert Hardwareanforderungen können nach Festlegung der Edition in der Alfresco-Dokumentation¹⁵⁰ eingesehen werden.

Die Hardwareanforderungen sind unter anderem abhängig von:

¹⁴⁸<http://www.form4.de/artikel/alfresco-meets-typo3/>, abgerufen am 28.05.2015

¹⁴⁹<https://www.alfresco.com/de/alfresco-community-edition>, abgerufen am 28.05.2015

¹⁵⁰<http://docs.alfresco.com/5.0/concepts/ha-intro.html>, abgerufen am 28.05.2015

- dem benötigten Anwendungsfall (welche Komponenten genutzt werden)
- der Anzahl der gleichzeitig zugreifenden Benutzer
- dem Speicherort der Dokumente
- dem Betrieb im Rahmen einer Hochverfügbarkeitslösung
- dem Einsatz von Load Balancern
- dem Einsatz dedizierter Transformation Server
- der Nutzung von Clustern für zu nutzende Interfaces
- dem Einsatz von Caching-Verfahren

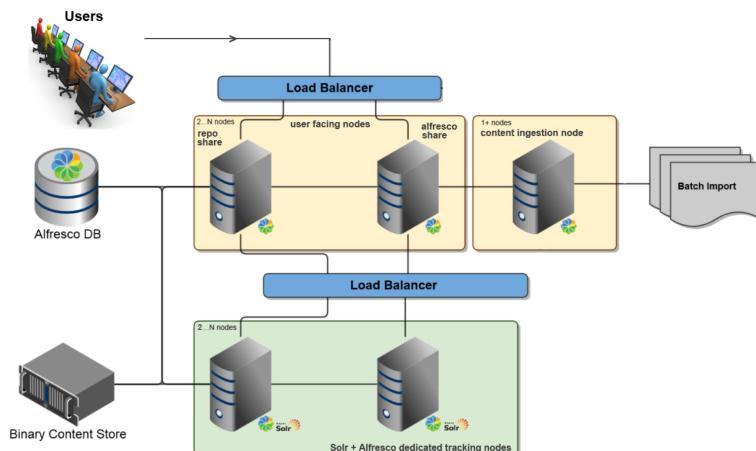


Abbildung 7.3: Mögliche Hardwarestruktur für Alfresco nach Cabaceira, 2014

Die Abbildung 7.3 zeigt eine mögliche Hardwarestruktur für ein Alfresco-System nach Cabaceira.¹⁵¹

7.2.3.2.3.2 Entwicklungssystem Das Entwicklungssystem wird nach den benötigten Hardwareanforderungen aufgesetzt. Hierauf erfolgt die Implementierung von Alfresco inkl. den bei Bedarf benötigten Schnittstellen. Nach Fertigstellung kann das Entwicklungssystems direkt als Produktivsystem genutzt werden, da die Datenmigration anschließend erfolgt, wie im folgenden Abschnitt beschrieben.

7.2.3.2.3.3 Migration Für die Migration bietet sich in diesem Fall die Migrationsstrategie **Butterfly Methodology** an, da hierbei nach und nach die verschiedenen Altsysteme in das neue System überführt werden können. Da es sich beim Entwicklungssystem um ein "leeresSSystem handelt, wird es nach Fertigstellung als Produktivsystem genutzt. Hierin erfolgt dann nach und nach die Migration der Dokumente aus den unterschiedlichen Altsystemen.

¹⁵¹<http://de.slideshare.net/LuisCabaceira/sizing-your-alfrescoplatform>, abgerufen am 27.05.2015

7.2.3.2.3.4 Produktivsetzung Wie bereits oben beschrieben, erfolgt die Produktivsetzung direkt nach Abnahme des Entwicklungssystem und erfolgt durch dessen Übernahme.

8 Kosten und Zeit

Autoren: Benedikt Buchner, Sebastian Hanna, Klaus Landsdorf

Ich bin ein einleitender Satz, der noch geschrieben werden muss.

8.1 Kostenarten

Kalkulationen benötigt bestimmte eindeutige Kostenarten, die dann in einem Kostenartenplan aufgestellt und in einer Kostenartenrechnung kontrolliert werden können. Die eindeutige Kostenarten können in Kostenartenkategorien bzw. Kostenartengruppen zusammen fließen. Im folgenden soll einmal festgehalten werden, was man für die Kalkulation nutzen sollte.



Abbildung 8.1: Beispiel von Kostenarten in der TCO-Methode, Grafik von Hansen

In der Abbildung 8.1 nach Hansen¹⁵² finden sich z.B. in der von Krcmar benannten TCO-Methode (“Total Cost of Ownership”) wieder. Aus den bewerteten Daten der Kostenarten können periodische Durchschnittswerte ermittelt werden, aus denen dann für die Zukunft neue Abschätzungen gewonnen werden.

In einer ABC-Analyse kann eine weitere Klassifizierung vorgenommen werden, um z.B. aufzuzeigen welche Kostenarten auf jeden Fall (A-Klasse) anfallen, welche im besten Fall noch erledigt werden sollen (B-Klasse) und welche man optional (C-Klasse) aufwenden sollte.

Die Kostenarten in der Tabelle 8.1 sind die Grundelemente der Wertsteigerung durch Wertschöpfung, die in die Kostenartenrechnung fließen sollten. „Die Kostenartenrechnung erfassst, systematisiert und periodisiert die Kosten.“¹⁵³

Die Kostenarten in der Tabelle 8.1 sollen in diesem Projekt als Übersicht dienen, da aktuell nur drei Module in der Kostenschätzung betrachtet werden, für den Fall das weitere Module abzuschätzen sind.

¹⁵²Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

¹⁵³Reim, *Erfolgsrechnung - Wertsteigerung durch Wertschöpfung*

Gliederungsmerkmale nach	Kostenartengruppen
der Zahlungswirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Grundkosten • kalkulatorische Kosten
der Art der verbrauchten Einsatzgüter	<ul style="list-style-type: none"> • Materialkosten • Personalkosten • Fremdleistungskosten • (Kalkulatorische) Abschreibungen • (Kalkulatorische) Kapitalkosten • Kalkulatorische Zusatzkosten • Kostensteuern und Gebühren
der Herkunft der verbrauchten Einsatzgüter	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Kosten • Sekundäre Kosten
den Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungskosten • Fertigungskosten • Vertriebskosten • Forschungs- u. Entwicklungskosten • Verwaltungskosten
der Beschäftigungsabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Variable Kosten • Fixe Kosten
der Art der Verrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelkosten • Gemeinkosten • Sondereinzelkosten

Tabelle 8.1: Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten, nach Reim

8.1.1 Kostenarten in Hochschulen

Im Hochschulbereich betrachtet man besonders die Kostenarten der Einzelkosten und Gemeinkosten. Die Kostenarten müssen, im universitären Umfeld, besonders in Forschungsprojekten mit Drittmitteln genau aufgeschlüsselt und zugewiesen werden, um einen transparenten Überblick zu erhalten, wo die Kosten anfallen und wo die Drittmittel hinfließen.¹⁵⁴

Die genaue Form der Kostenerfassung sollte in diesem Projekt angewendet werden. Es sollte eine sekundäre Kostenart Informationsmanagement geben, damit die Kosten zugeordnet und überwacht werden können. Daraus können folgende Projekte im Vorfeld besser eingeschätzt werden. Dies wird durch die Einzelkosten erreicht, wohingegen die Gemeinkosten in mehreren Bereichen der Hochschule anfallen und der Aufwand einer Einzelzuordnung nicht vertretbar oder zielführend ist.

Die kalkulatorischen Kosten teilen sich in die Zusatzkosten und die Anderskosten und sind in der Abbildung 8.2 tabellarisch eingeordnet. Anderskosten sind Kostenarten die noch nicht benannt sind bzw. erkannt werden, aber nicht in der laufenden Periode zugeordnet werden können.

Gesamtaufwand		
Neutraler Aufwand	betriebszweckgebundener Aufwand	
	Aufwand = Kosten	Aufwand ≠ Kosten
	GRUNDKOSTEN	ANDERSKOSTEN
aufwandsgleiche Kosten	kalkulatorische Kosten	
Gesamtkosten		

Abbildung 8.2: Abgrenzung Aufwand - Kosten, nach Handbuch der Kostenartenrechnung 2005

In der Betrachtung der primären und sekundären Kostenarten, sind in einer Hochschule die sekundären Kostenarten besonders interessant, da sie die Kosten der Bereiche zusammenfassen und einen Überblick verschaffen.

Wie das Beispiel der Abbildung 8.3 zeigt, bauen sich die sekundären Kosten, in der Kostenstellenrechnung, durch das Zusammenfließen der primären Kosten auf. An der Leibnitz Universität Hannover (LUH) wurden, für das SAP-System, 900 Primärkostenarten in 140 Sekundärkostenarten verdichtet und zugeordnet.¹⁵⁵

Diese Primärkostenarten und Sekundärkostenarten sind im Jahr 2005 im Rahmen des Projektes "Uni2001" für ganz Niedersachsen abgestimmt worden und im SAP-System eingepflegt. Ein entsprechender Abgleich mit Mitarbeitern der Hochschule Emden/Leer für die vorhandenen und besonders der genutzten Kostenarten sollte bei der konkreten Projektplanung unbedingt erfolgen. Die Hierarchie der Kostenarten der Hochschule

¹⁵⁴Projektgruppe Kosten- und Leistungsrechnung Hannover 2005, *Handbuch der Kostenartenrechnung*
¹⁵⁵ebd.

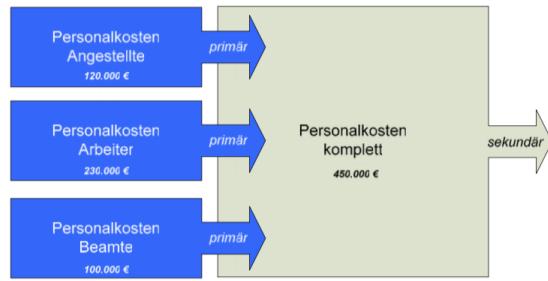


Abbildung 8.3: Übergang von Primär- in Sekundärkosten,
nach Handbuch der Kostenartenrechnung 2005

sollten sich ähnlich, wenn nicht sogar gleich, dem Beispiel der Abbildung 8.4 der LUH darstellen.

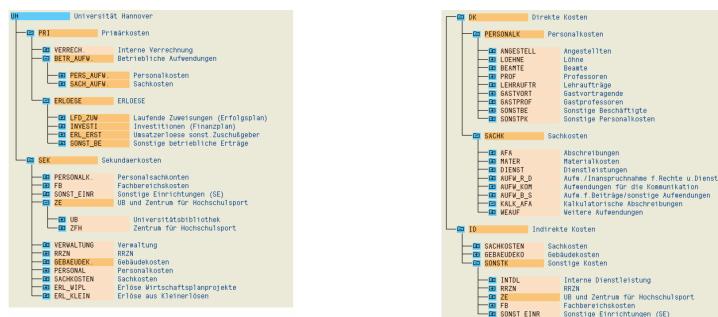


Abbildung 8.4: Kostenartenhierarchie der Hochschulen Uni2001,
nach Handbuch der Kostenartenrechnung 2005

8.1.2 Kostenarten in der IT

In einer Hochschule ist ein Rechenzentrum für die Aufgaben der IT zuständig. Der Rechenzentrumsleiter ist in einem Netzwerk, aus leitenden Personen der Hochschule, das Zentrum der personellen IT-Komponenten. Im Bereich der IT einer Hochschule wird im Bereich der direkten Kosten zwischen den Primärkategorien Hard- und Software, operativer Betrieb und Verwaltung differenziert.¹⁵⁶

Zusätzlich ist ein Rechenzentrum der Hochschule, nach Interview-Aussage des Rechenzentrumsleiters der Hochschule Emden/Leer, jährlich auf ein bestimmtes Budget festgelegt. Dabei ist die Tabelle 8.2 zu beachten, welche Kosten budgetiert werden können und welche nicht.

Als spezielle IT-Kostenarten werden von Gadatsch und Mayer¹⁵⁷ aufgelistet:

¹⁵⁶Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

¹⁵⁷Gadatsch und Mayer, *Masterkurs IT-Controlling*

Budgetierte Kosten	Nicht budgetierte Kosten
Software-Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Neuentwicklung und Anpassungen • Personal- und Sachkosten 	Negative Produktivitätseffekte <ul style="list-style-type: none"> • Antwort-, Rüst- und Bearbeitungszeit • Motivation • Ergonomie
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk • Personal- und Sachkosten 	Ausfall <ul style="list-style-type: none"> • geplant • ungeplant
Hardware / Software <ul style="list-style-type: none"> • Abschreibung, Miete und Leasing • Entsorgung • Client / Server • Administration 	Endbenutzer <ul style="list-style-type: none"> • Peer-Support (selbst/ gegenseitig) • Unproduktives Konfigurieren • Qualifizierung (selbst / gegenseitig)
Support <ul style="list-style-type: none"> • Help-Desk • Personal-, Sach- und Gemeinkosten • Intern/Extern • Schulung Intern/Extern 	
Systembetrieb und Systemmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung • Installation / Optimierung • Instandhaltung 	

Tabelle 8.2: Auswahl IT-Kostenarten nach Krcmar

Die Kostenarten aus den Auflistungen der Tabelle 8.2 und Tabelle 8.3 eignen sich für die Betrachtung der Kosten an einer Hochschule.¹⁵⁸

Im Bezug auf die Kostenarten schlägt Krcmar z.B. die TCO-Methode (“Total Cost of Ownership”) als Bewertungstechnik vor, was auch im nächsten Kapitel beschrieben und verwendet wird.¹⁵⁹ Die TCO-Methode nutzt die Kostenarten, um die wirtschaftlichen Auswirkungen in der IT aufzuzeigen.

Vor allem im Bezug auf Kostenarten und IT wird als Trend ein IT-Controller empfohlen, um eine bessere Wertschöpfung in der IT zu erreichen, was im Blick auf die Kostenart

¹⁵⁸Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

¹⁵⁹Krcmar, *Einführung in das Informationsmanagement*

Sekundäre Kostenarten	Primäre Kostenarten
Hardware-Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Miete / Leasing • Hardware • Leitungsgebühren • Wartung
Software-Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Miete / leasing • Software • eigene Entwicklung • Externe Wartung • Beratung
Daten-Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Kauf
Sonstige IT-Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Verbrauchsmaterial • IT-Versicherungen • Beiträge zu Fachverbänden • IT-Fachliteratur • IT-Schulungen
Innerbetriebliche IT-Leistungsverrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Umlagen • Entwicklungskosten • Benutzerservice

Tabelle 8.3: Auflistung der speziellen IT-Kosten, nach Gadatsch & Mayer

Personal einen wirtschaftlichen Vorteil bewirkt. Der IT-Controller sollte jedoch nicht in einer rein bestimmenden Funktion auftreten, sondern eher als Motivator für mehr Effizienz, Ergonomie und Effektivität, was im Umkehrschluss bessere Arbeitsbedingungen und damit auch mehr Erfolg für Projekte bringt.¹⁶⁰

Gerade in einem solch zentralen Projekt mit einem hohen Anteil an IT-lastigen Themen ist es zumindest empfehlenswert über einen IT-Controller nachzudenken.¹⁶¹ Besonders ist hier auch die höhere Komplexität zu beachten, die im Verlauf der Zeit in der IT der DFG-Referenzprojekte entstanden. Die Projekte werden im Kapitel 8.3 vorgestellt bzw. genannt.

¹⁶⁰Reim, *Erfolgsrechnung - Wertsteigerung durch Wertschöpfung*

¹⁶¹Stratmann, "IT und Organisation in Hochschulen"

8.2 Verfahren für die Kosten- und Zeitschätzung

Nachdem in Kapitel 8.1 die für diese Arbeit relevanten Kostenarten beleuchtet wurden, werden in diesem Kapitel Möglichkeiten aufgezeigt, um die Kosten und die zur Realisierung benötigte Zeit zu schätzen. Im weiteren Verlauf werden Planungs- und Überwachungsinstrumente des Projektmanagements erläutert, die für das durchzuführende Projekt am geeignetsten scheinen. Dabei liegt der Fokus vor allem auf einer möglichst agilen Umsetzung des Projekts. Abschließend werden die untersuchten Verfahren beispielhaft auf drei konkrete Komponenten des Projekts angewendet.

8.2.1 Projektmanagement an einer Hochschule

Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, weißt eine Hochschule als Organisation eine Reihe von Besonderheiten auf. Für das Projektmanagement bedeutet besonders die Tatsache, dass die einzelnen Fachbereiche ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungskompetenzen besitzen, eine entsprechend angepasst Herangehensweise.¹⁶²

Die zentrale Herausforderung des Projektmanagements ist es, die Interessen der unterschiedlichen Verwaltungsbereiche, der späteren Nutzer und der Hochschulleitung zu wahren und zu vereinen. Durch die Autonomie der Fachbereiche und deren unterschiedlichen Interessen ist es möglich, dass sich innerhalb der Hochschule konkurrierende Arbeitsgruppen bilden. Es ist daher eine weitere, nicht zu unterschätzende, Aufgabe des Projektmanagements, die Kommunikation zwischen allen beteiligten Arbeitsgruppen, möglichen externen Akteuren und dem akademischen Bereich aufrecht zu erhalten und zu fördern.¹⁶³

Des Weiteren führen umfangreiche Änderungen in Organisationen oftmals zu einer besonderen Eigendynamik, welche, im Zusammenspiel mit den aufgeführten Besonderheiten einer Hochschule, zu nicht kalkulierbaren oder unvorhersehbaren Geschehnisse führen kann. Der Umstand, dass zu Projektbeginn in der Regel noch nicht alle, für eine exakte Planung benötigten, Informationen zur Verfügung stehen, erschwert zusätzlich die zufriedenstellende Organisation des Projektverlaufs. Um dem entgegen zu wirken ist es empfehlenswert, dass Projekt in iterativ-reflexiven Schleifen mit ausreichender Flexibilität durchzuführen.¹⁶⁴

Durch diese gewonnene Flexibilität sind Anpassungen während der Ausführung des Projektes möglich und auf besondere Befindlichkeiten kann eingegangen werden. Durch eine iterative Durchführung wird außerdem dem Vorhaben Rechnung getragen, dass nach jeder Umsetzung einer Komponente über den weiteren Verlauf des Projekts reflektiert werden kann.

¹⁶²Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

¹⁶³Altvater und Bauer, „Organisationsentwicklung in Hochschulen“

¹⁶⁴Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

8.2.2 Kostenschätzung (Total Cost of Ownership)

Neben der Organisation und Durchführung des Projekts bildet die Schätzung der Kosten im Vorfeld eine weitere wichtige Säule des Projektmanagements. Eine möglichst ganzheitliche und realistische Erfassung aller potentiell entstehenden Kosten ist dabei notwendig, um die Entscheidung für oder gegen ein Projekt anhand fundierter Informationen treffen zu können.

Das Total-Cost-Of-Ownership-Konzept wurde im Rahmen einer Studie der Gartner Group zur vollständigen Erfassung der direkten und indirekten Kosten eines PC-Arbeitsplatzes entwickelt. Das Ergebnis der Studie hat dabei gezeigt, dass nur ca. 20% der Gesamtkosten tatsächlich auf die direkten Anschaffungskosten von Hard- und Software entfallen. Der Großteil der entstehenden Kosten wird folglich durch den Einführungsprozess neuer Systeme und den langfristigen Betrieb selbiger verursacht. Der Einsatz der TCO-Methode kann demnach dabei helfen, ein Bewertungsobjekt mit allen zugehörigen, kostenverursachenden Aspekten zu erfassen und zu bewerten.¹⁶⁵

Die Tatsache, dass es sich bei dem untersuchten Studienobjekt lediglich um einen “wenig komplexen” PC-Arbeitsplatz handelt, lässt vermuten, dass bei Einführung komplexer Systeme (z.B. Dokumentenmanagement) der Anteil der Anschaffungskosten über den gesamten Lebenszyklus des Systems weiter schrumpft, während beispielsweise Inbetriebnahme, Wartung und Schulung wesentlich mehr Kosten verursachen. Dieser Zusammenhang verdeutlicht die Wichtigkeit der ganzheitlichen Kostenbetrachtung und rechtfertigt den Einsatz des TCO-Konzepts, welches es zum Ziel hat, den Vollständigkeitsgrundsatz der Kostenrechnung¹⁶⁶ zu erfüllen.

Grundsätzlich wird im Rahmen der TCO-Analyse zwischen direkten und indirekten, bzw. budgetierten und nicht-budgetierten, Kosten unterschieden. In die Kategorie der direkten Kosten fallen dabei alle Investitionen, die zur Beschaffung und Bereitstellung der IT-Komponente notwendig sind. Die Bezeichnung als budgetierte Kosten liegt darin begründet, dass selbige einem konkreten Bereich (z.B. Hochschulrechenzentrum bei Anschaffung eines neuen Servers) zugeschrieben werden können. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei indirekten Kosten um Ausgaben, die außerhalb des Bereichs auftreten, der die direkten Kosten zu tragen hat, wodurch sie keinem konkreten Budget zugeschrieben werden können. Eine generische Übersicht der direkten und indirekten Kategorien zeigt Abbildung 8.5¹⁶⁷.

Während die im Diagramm dargestellten direkten Kosten auch direkt in der IT-Abteilung anfallen und nachvollziehbar, beziehungsweise durch angemessenen Aufwand berechenbar, sind, entstehen die indirekten Kosten in der Regel durch Endanwender und deren “unsachgemäße Nutzung” der bereitgestellten Infrastruktur. Dies ist theoretisch bereits dann der Fall, wenn ein Mitarbeiter einen anderen Mitarbeiter bei der Lösung von IT-

¹⁶⁵Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

¹⁶⁶Grob, Reepmeyer und Bensberg, *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*

¹⁶⁷Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

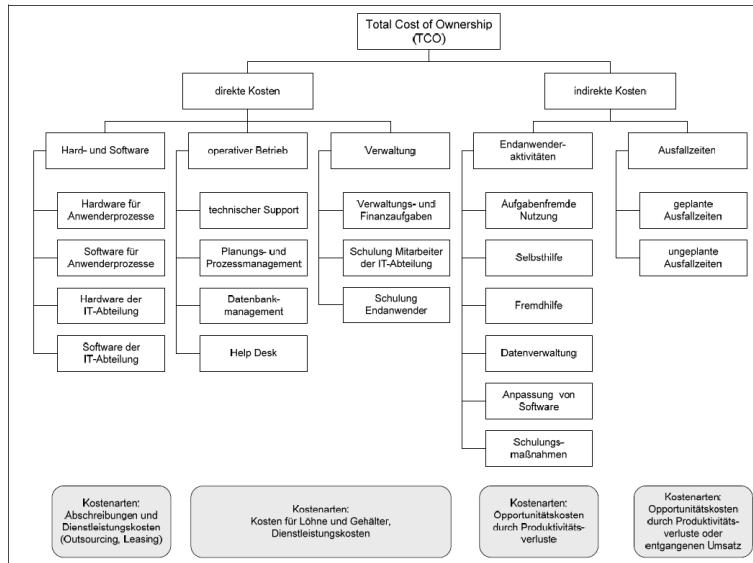


Abbildung 8.5: generische Kostenkategorien und -arten, nach Hansen

Problemen unterstützt, obwohl dies nicht seine eigentliche Aufgabe ist. Durch diese Arbeiten außerhalb seines Zuständigkeitsbereichs werden die eigentlichen Kernaktivitäten des Mitarbeiters vernachlässigt, wodurch seine Produktivität sinkt. Dieser Produktivitätsverlust wird durch sogenannte Opportunitätskosten abgebildet und als indirekten Kosten erfasst.

Die Erhebung der Informationen, die notwendig sind, um indirekte Kosten beziffern zu können, kann sich jedoch als äußerst schwierig und zeitaufwendig herausstellen. Aufgrund fehlender formalisierter Techniken zur Erfassung eben dieser Positionen, empfiehlt die Gartner Group den Einsatz von Befragungen und Fokusgruppen, was neben dem bereits erwähnten, hohen zeitlichen Aufwand, außerdem zu Problemen hinsichtlich der Validität der Daten führen kann.¹⁶⁸

Ferner besteht die Gefahr, dass durch die Berücksichtigung von Opportunitätskosten der in Kapitel 8.2.1 beschriebene, notwendige Austausch und Kontakt zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen und Fachbereichen stark eingeschränkt wird. Deshalb sollte in diesem speziellen, nicht-industriellen, Fall einer Hochschule auf die initiale Berücksichtigung der indirekten Kosten verzichtet werden. Im späteren Projektverlauf, nachdem das Zusammenspiel aller Akteure etabliert und gefestigt ist, muss jedoch versucht werden, diese Daten zu evaluieren und in die Kalkulation mit einzubeziehen.

Eine beispielhafte Kalkulation auf Grundlage der TCO-Methode der Gartner Group wird in Kapitel 8.2.4.1 durchgeführt. Als unterstützende Software zur Berechnung dient die kostenlose Anwendung TCO-Tool.¹⁶⁹

¹⁶⁸Hansen, Karagiannis und Fill, *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*

¹⁶⁹<http://sourceforge.net/projects/tcotool/>

8.2.3 Zeitplanung

Neben der Einschätzung der zu erwarteten Kosten soll der zeitliche Ablauf der einzelnen Projektkomponenten beleuchtet werden. Die aufsummierte Dauer der einzelnen Komponenten ergibt dann den gesamten zeitlichen Aufwand Projekts. Zur zeitlichen Planung der erforderlichen Schritte, sowie der Ablaufplanung einzelner Arbeitspakete werden Gantt-Diagramme eingesetzt. Die Anwendung eines solchen Gantt-Diagramms stellt das erste Kapitel dieses Abschnitts dar. Die Einhaltung der zuvor definierten Meilensteine und Arbeitsschritte wird dabei anhand der Meilensteintrendanalyse durchgeführt. Wie die Meilensteintrendanalyse zur Überwachung der Projektmodule eingesetzt werden soll wird im zweiten Teil dieses Kapitels erklärt.

8.2.3.1 Gantt-Diagramm

Zur Erstellung eines Gantt-Diagramms ist es wichtig, zunächst eine Aktivitätenliste zu erstellen, welche durch das Zerlegen von Arbeitspaketen generiert wird. Eine Möglichkeit diese Arbeitspakete zu ermitteln besteht im Erstellen eines Projektstrukturplans. Eine Aktivität erhält dabei, neben Metainformationen, wie einer eindeutigen Nummer und der Person der diese Aktivität zugewiesen wird, für die zeitliche Planung entscheidende Parameter wie der genauen Dauer dieser Aktivität und einer möglichen Wartezeit die vor oder nach dem Abarbeiten selbiger eintritt.¹⁷⁰ Da das Schätzen der benötigten Zeit zur Bearbeitung einer Aktivität im Kontext dieses Projekts stark von Erfahrungen abhängt, sollen hierzu Experten bezüglich dieser Erfahrungswerte befragt werden.

Die Darstellung eines Gantt-Diagramms unterliegt keinen gestalterischen Vorgaben oder Richtlinien und sind für alle Ebenen der Planung einsetzbar. Jede Aktivität muss lediglich durch einen Balken dargestellt werden, dessen Länge proportional zu der Dauer der Aktivität ist.¹⁷¹

Ein großer Vorteil dieser Diagrammart ist die Übersichtlichkeit, da es durch den Aufbau des Diagramms möglich ist, auf einen Blick zu erkennen wann welche Aktivität begonnen werden und wann diese beendet sein muss. Ein Nachteil ist die Tatsache, dass mögliche Abhängigkeiten nicht aufgezeigt werden können.¹⁷²

Die zuvor aus den Aufgabenpaketen ermittelten Aktivitäten werden also in das Gantt-Diagramm übertragen und mit entsprechenden Balken versehen. Dies wird in Abbildung 8.6 verdeutlicht:

Die Aktivitäten werden, wie das Beispiel zeigt, vertikal erfasst. Die horizontale Achse bildet den zeitlichen Ablauf ab. Sie ist frei definierbare Zeiteinheiten, hier Tage, unterteilt. Den einzelnen Aktivitäten wurde in Abhängigkeit ihrer Dauer ein jeweils entsprechend langer Balken zugeordnet.

¹⁷⁰Kraus und Westermann, *Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung*

¹⁷¹Jakoby, *Intensivtraining Projektmanagement*

¹⁷²Kraus und Westermann, *Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung*

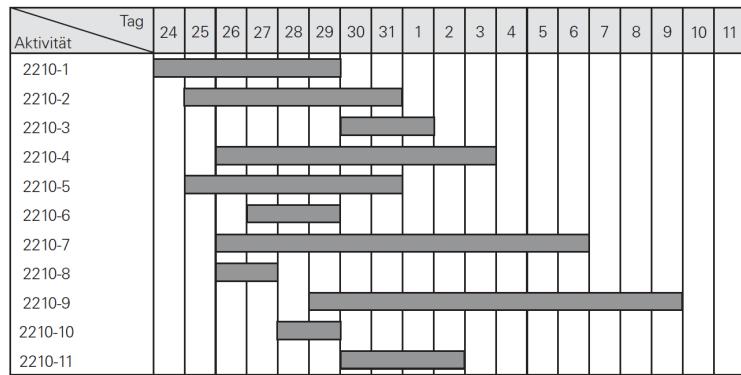


Abbildung 8.6: Beispiel eines Gantt-Diagramms

Es gilt zu beachten, dass für jede Komponente die innerhalb des Projekts umgesetzt werden soll, ein solches Diagramm erstellt wird. Damit wird der hohen Modularität des Projekts Rechnung getragen und eine entsprechend agile Priorisierung der umzusetzenden Komponenten ist möglich. Die Reihenfolge der Umsetzung ist somit frei wählbar, ohne dabei die Möglichkeit einer zeitlichen Planung bei der Umsetzung innerhalb Komponente zu verlieren.

8.2.3.2 Meilensteintrendanalyse

Die Meilensteintrendanalyse (MTA) ist ein wichtiges und dabei einfach anzuwendendes Werkzeug zur Überwachung essentieller Projekttermine. In diesem Zusammenhang werden Projekttermine auch Meileinsteine genannt. Die MTA liefert dabei zwei grundlegende Informationen: Einerseits liefert sie einen Überblick über die Entwicklung zukünftiger Termine, andererseits lässt sich anhand dieser Entwicklung die Stabilität der Terminprognosen erkennen.¹⁷³

Abbildung 8.7 zeigt exemplarisch den Aufbau eines MTA-Diagramms:

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, besitzt ein MTA-Diagramm, wie auch das Gantt-Diagramm, zwei Dimensionen. Auf der horizontalen Achse werden die Berichtstermine in vorher vereinbarten und regelmäßigen Abständen aufgetragen. Die horizontale Achse ist mit den geplanten Projekterminen (Meilensteinen) beschriftet. Die Schnittstellen der Achsen geben das aktuelle, möglicherweise korrigierte Fälligkeitsdatum des Meilensteins zum Zeitpunkt des Berichts an. In jedem Bericht müssen die Meilensteintermine neu bewertet werden. Dabei ist es irrelevant ob der Termin sich nach hinten verschiebt, der Termin dem der letzten Beurteilung entspricht oder das geplante Datum unterschritten werden kann. Die Ergebnisse dieser Beurteilungen werden in dem Diagramm eingetragen, woraus sich im Laufe des Projekts Kurven ergeben. Diese Kurven entsprechen in der Regel einem der drei typischen Verläufe:

¹⁷³Gadatsch und Mayer, *Masterkurs IT-Controlling*

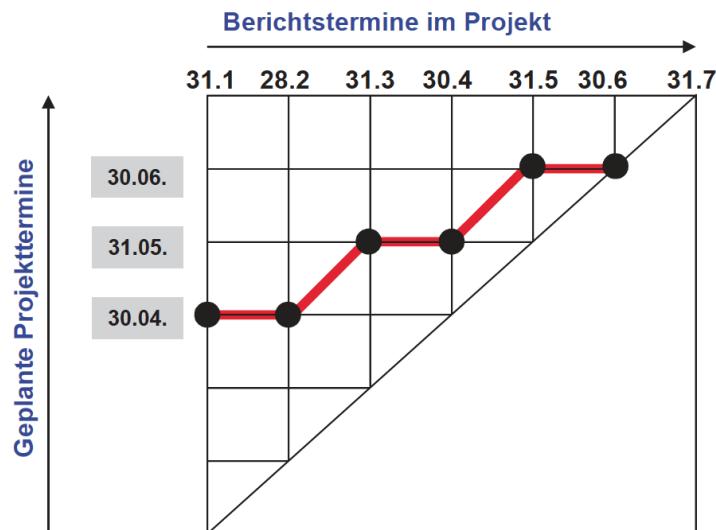


Abbildung 8.7: Aufteilung der Achsen der MTA

- Flache Kurve, entspricht dem Idealverlauf
- Fallende Kurve, entspricht der Pessimistenschätzung
- Steigende Kurve, entspricht der Optimistenschätzung

Eine fallende Kurve bedeutet, dass die ursprünglich geplanten Termine schneller erreicht wurden, während eine steigende Kurve zeigt, dass die Termine entsprechend überschritten wurden.

Je kleiner der Intervall zwischen den Berichtsterminen gewählt wird, desto feiner ist die Granularität der resultierenden Kurven, wodurch die Genauigkeit des Vergleichs zwischen ursprünglich geplanten Meilensteintermen und den während Projektausführung prognostizierten Terminen steigt.¹⁷⁴

Die höhere Genauigkeit ermöglicht es, kleinste Änderungen in dem ursprünglich geplanten Enddatum des Projekts zu registrieren, um entsprechend darauf reagieren zu können. Nachfolgende Abbildungen 8.8, 8.9 und 8.10 stellen die gängigsten Kurvenverläufe einer MTA dar.

Abbildung 8.8 zeigt die Kurve des Idealverlaufs. Es ist zu erkennen, dass nur eine geringe Anzahl an Korrekturen der Meilensteintermen nötig war. Die meisten Termine sind während der Projektausführung gleich geblieben.

Die fallenden Kurven in Abbildung 8.9 zeigen, dass die Termine initial zu pessimistisch geschätzt wurden und häufig nach unten korrigiert werden mussten. Eine Ursache hierfür können zu großzügig geplante Puffer sein.

¹⁷⁴Gadatsch und Mayer, *Masterkurs IT-Controlling*

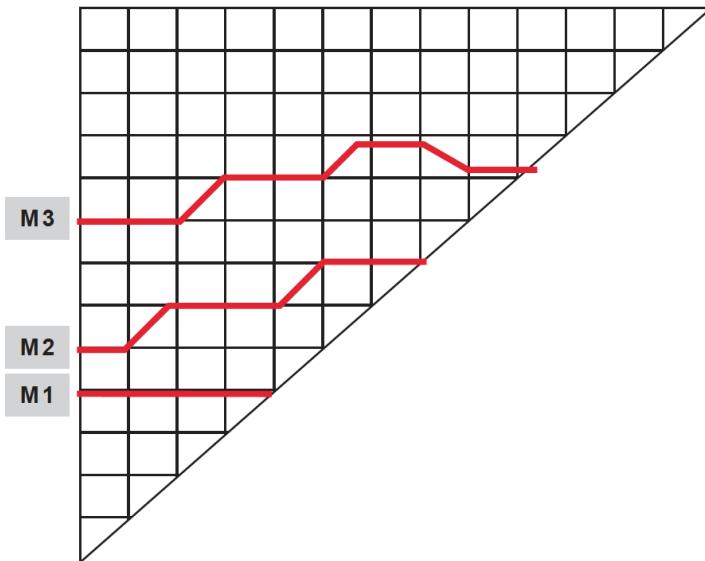


Abbildung 8.8: Idealverlauf der MTA-Kurven

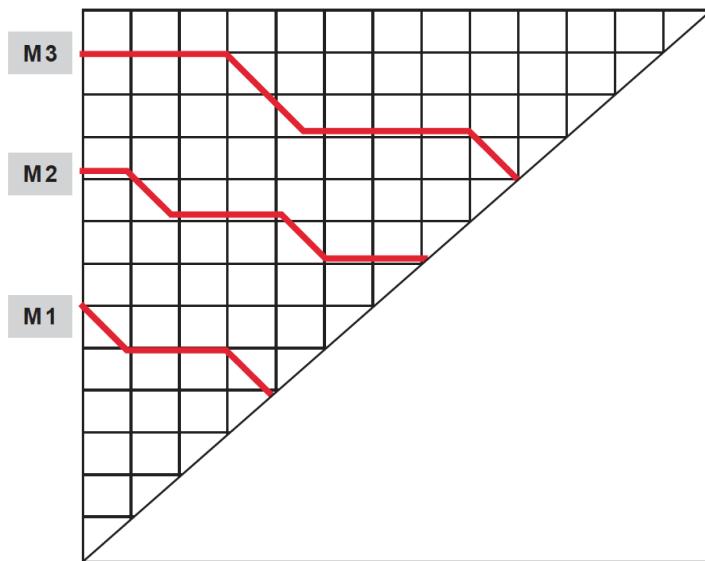


Abbildung 8.9: Kurvenverlauf der Pessimistenschätzung

Die in Abbildung 8.10 gezeigte Kurve entspricht dem am häufigsten auftretenden Verlauf einer Meileinsteinkurven. Die Termine werden nach hinten korrigiert wodurch der typische treppenartige Verlauf zustande kommt. Ursachen hierfür können Fehleinschätzungen oder unerwartete Störungen sein.¹⁷⁵

¹⁷⁵Gadatsch und Mayer, *Masterkurs IT-Controlling*

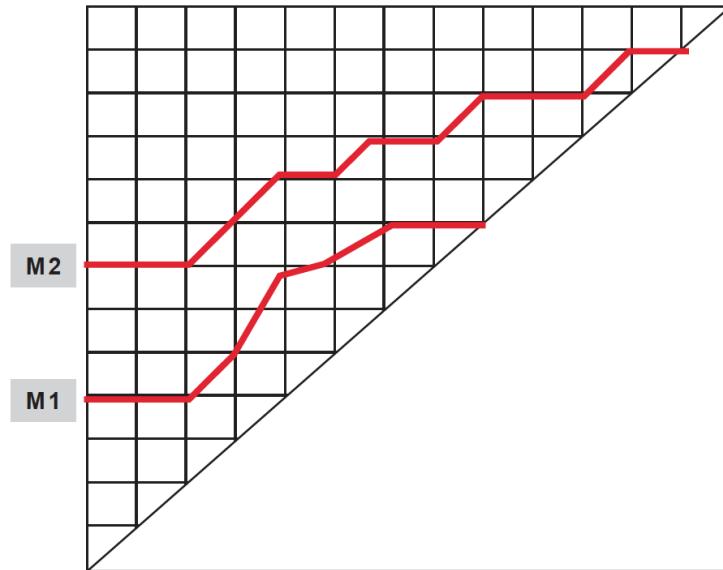


Abbildung 8.10: Kurvenverlauf der Optimistenschätzung

8.2.4 Anwendung

Nachdem die Werkzeuge zur zeitlichen und kostentechnischen Schätzung theoretisch beleuchtet wurden, werden diese im Folgenden beispielhaft auf ausgewählte Komponenten des Projekts angewendet. Für die Einführung des Dokumentenmanagementsystems Alfresco wird eine TCO-Analyse sowie ein Gantt-Diagramm angefertigt. Die potentiellen Kosten des Redesigns der Hochschulwebseite (inkl. der Anpassung an moderne Ausgabegeräte) werden auf Grundlage von Gesprächen mit entsprechenden Experten analysiert. Die Berechnungen des Zeitbedarfs geht davon aus, dass die entsprechenden Komponenten des Projekts während des Semesters, also nicht zu besonders arbeitsintensiven Zeiten wie Prüfungsphasen am Ende oder Planungsphasen am Anfang eines Semesters, durchgeführt werden.

8.2.4.1 Dokumentenmanagementsystem Alfresco

Um erfolgreich ein Dokumentenmanagementsystem in einer Organisation einzuführen, müssen verschiedene Vorbedingungen erfüllt sein. Das betrifft neben dem erforderlichen Personal zur Einrichtung, technischer Wartung, den Help-Desk und inhaltlicher Pflege auch benötigte Hardware und Netzwerkinfrastruktur.

Um eine möglichst realitätsnahe Planung zu ermöglichen wurde hierzu Herr Stephan Voigt, aktuell CTO der Masterpayment AG, befragt. Herr Voigt hat bereits zahlreiche CMS Projekte, unter anderem die Einführung von Alfresco als DMS bei der Masterpayment AG, betreut, sodass seine Expertenmeinung verlässliche Zahlen ergibt. Diese Zahlen werden anschließend anhand der beschriebenen TCO-Methode betrachtet. Die

daraus resultierende Tabelle 8.4 stellt einen Überblick über die zu erwartenden Kosten dar. Folgende Bereiche wurden durch die Befragung beleuchtet:

- Hardware für Anwenderprozesse und IT-Abteilung
- Software für Anwenderprozesse, Help-Desk und Incidentmanagement
- Prozessmanagement während des Betriebs durch Administartor(en)
- Wartungsarbeiten durch Administrator(en)
- Schulung der verantwortlichen Betreuer
- Erstellen von Anwenderhandbuch

Da dies eine beispielhafte Betrachtung ist, geht die Berechnung davon aus, dass alle aufgeführten Ressourcen angeschafft oder eingerichtet werden müssen. Sollte die Hochschule Teile dieser Ressourcen aus eigenem Bestand zur Verfügung stellen, müssen die Werte in der TCO Berechnung entsprechend angepasst werden.

Tabelle umformattieren

TCO-Kategorie	Ressource / Tätigkeit	Verbrauch
Hardware Anwender	Benötigte Hardware (Produktivsystem)	4 Server, €4.000 / Server
Hardware Betreuer	Benötigte Hardware (Testsystem)	2 Server, €4.000 / Server
Software	Lizenzkosten	€46.000 (2 x €15.000 Produktivsystem, 2 x €3.500 Testsystem, €9.000 Clustering)
Software Help-Desk / Incidentmanagement	Anschaffungs-/Lizenzkosten für Help-Desksoftware	€0 (Open Source)
Prozessmanagement	Benutzer-/Systemverwaltung	1 MT / Woche
Wartung des Systems	Backup der Datenbank, Updates	1 MT / Woche
Schulung der Administratoren	Schulung durch Berater (Alfresco)	€10.000 (10 Tage, €1.000 / Tag)
Schulung der Mitarbeiter	Schulung durch Rechenzentrum	2 MT
Erstellung eines Anwenderhandbuchs	Dokumentation für Anwender	15 MT
Technischer Support	Help-Desk-Tätigkeit	1 Person, 2h / Tag

Tabelle 8.4: Übersicht der Kosten für die TCO-Methode

Die in Tabelle 8.4 erfassten Kosten werden in das, in Kapitel 8.2.2 erwähnte, TCO-Tool übertragen. Anhand der verfügbaren Analysefunktionen werden anschließend die Gesamtkosten nach den TCO-Kostenkategorien ausgegeben und aufgeschlüsselt. Das Ergebnis der Kalkulation anhand des TCO-Tools zeigt Tabelle 8.5. Die Betrachtung erfolgt dabei, entsprechend der Abschreibungsdauer nach der DFG-Nutzungstabelle¹⁷⁶, über einen Zeitraum von 48 Monaten.

Kostenart	TCO 1. Jahr	TCO 2. Jahr	TCO 3. Jahr	TCO 4. Jahr	TCO- Kosten über die ge- samte Nut- zungs- dauer
Datenbank- management	2361,33	2576	2576	2576	10089,33
Hardware der IT-Abteilung	2000	2000	2000	2000	8000
Hardware für Anwenderprozesse	6250	6250	6250	6250	25000
Help Desk	13135	13135	13135	13135	52542
Planungs- und Prozessmanagement	9016	9016	9016	9016	36064
Schulung Endanwender	3882,27	0	0	0	3882,27
Schulung Mitarbeiter IT-Abteilung	2500	2500	2500	2500	10000
Software der IT-Abteilung	1750	1750	1750	1750	7000
Software für Anwenderprozesse	7500	7500	7500	7500	30000
technischer Support	6440	6440	6440	6440	25760
Total	54835,10	51167,50	51167,50	51167,50	208337,60

Tabelle
umfor-
mati-
eren

Tabelle 8.5: Ergebnis der TCO-Methode

Tabelle 8.5 zeigt den finanziellen, beziehungsweise zeitlichen, Aufwand der nach Einschätzung des befragten Experten nötig ist, um das Dokumentenmanagementsystem (DMS) Alfresco an der Hochschule einzuführen und zu betreiben. Da in dem Interview mit dem Leiter des Rechenzentrums der Hochschule nicht geklärt werden konnte, in welchem Rahmen dem Gesamtprojekt vorhandene Hardware zur Verfügung gestellt werden kann, wird in dieser TCO-Analyse davon ausgegangen, dass Hardware angeschafft werden muss.

Aus Gründen der Hochverfügbarkeit wird Alfresco in einem Cluster betrieben. Dazu werden auf jeweils zwei Servern Alfresco und eine dazugehörige Datenbank eingerichtet. Die Server mit einer entsprechend performanteren Hardware liegen bei €4.000 das Stück. Des Weiteren ist es ratsam, ein Testsystem zu installieren auf dem Updates oder zusätzliche Eigenimplementierungen getestet werden können. Da ein solches Testsystem

¹⁷⁶<https://www.physik.uni-muenchen.de/fakultaet/organisation/geschaefsstelle/merkblaetter/dfg-tabelle.pdf>

nicht der gleichen Last wie das Produktivsystem ausgesetzt ist, ist es ausreichend zwei echte Server, auf denen jeweils zwei Server virtualisiert werden, zu verwenden. Auch diese Server werden mit je €4.000 veranschlagt.

Alfresco bietet von ihrer DMS-Software eine kostenfreie Community-Version und eine lizenzpflchtige Kauf-Version an. Das gröste Manko der Community-Version sind die nicht verfügbaren Aktualisierungen. Soll also eine bereits installierte Community-Version auf eine neue Softwareversion aktualisiert werden, muss das gesamte System neu aufgesetzt werden. Der Vorteil der regelmäßigen Aktualisierungen der kostenpflichtigen Version überwiegt also den Kostenvorteil der kostenfreie Softwarelösung.

Die Lizenzgebühren für die Software liegen jeweils bei ca. €15.000 für die Produktivsysteme und €3.500 für die Testsysteme. Dazu kommen Kosten in Höhe von ca. €9.000 für Softwarekomponenten die den Betrieb im Cluster ermöglichen. Da es zahlreiche Open-Source Lösungen für den Betrieb eines Help-Desks, beziehungsweise eines Ticketsystems, gibt, fallen hierfür keine zusätzlichen Kosten an.

Nach der Installation läuft Alfresco zu einem großen Teil alleine und benötigt keine weitere Interaktion von außen. Es fallen ledigliche kleinere Wartungsarbeiten, wie das Einspielen von Aktualisierungen oder das Anfertigen einer Datenbanksicherung, an. Diese werden mit einem Aufwand von ca. 1 MT pro Woche veranschlagt. Dazu kommt die Verwaltung der Benutzer des Systems mit einem weiteren MT pro Woche. Da die Mitarbeiter des Rechenzentrums hauptsächlich für den Reibungslosen Betrieb der Plattform verantwortlich sein sollen, werden diese von Beratern der Alfresco Software AG geschult. Die Schulung ist mit 10 Tagen geplant und verursacht Kosten in Höhe von €1.000 je Tag. Anwender des Systems können sich anschließend von den Mitarbeitern des Rechenzentrums schulen lassen. Für eine Anwenderschulung werden ca. 2 MT geplant. Zusätzlich wird ein Anwenderhandbuch erstellt. Die Erstellung dauert ca. 15 MT. Nach der Einführung des System wird sich ein Mitarbeiter des Help-Desks erfahrungsgemäß etwa 2 Stunden täglich mit Anliegen rund um Alfresco beschäftigen.

Die angenommenen Personalkosten entsprechen den Personalmittelsätzen für 2015 der DFG und beruhen auf “Bruttoarbeitgeberkosten”. Die Grundlage der Berechnung der Stundensätze bildet die Anzahl der Arbeitstage des Jahres 2016 unter Berücksichtigung von, entsprechend den Tarifen des öffentlichen Dienstes¹⁷⁷, 30 Urlaubstagen und 39 Wochenstunden (insgesamt 224 Arbeitstage). Die angenommenen Stundensätze sind zur Wahrung der Transparenz nachfolgend in Tabelle 8.6 dargestellt.

Der benötigte zeitliche Rahmen und der Ablauf der Einführung von Alfresco als Dokumentenmanagementsystems wird durch ein Gantt-Diagramm visualisiert. Die Daten für die Erstellung dieses Diagramms wurden ebenfalls im Rahmen der Expertenbefragung ermittelt.

Das Gantt-Diagramm in Abbildung 8.11 zeigt die Dauer der einzelnen Teilschritte der Einführung des Teilprojektes „Alfresco“. Die Gesamtdauer des Teilprojekts ist die Stre-

¹⁷⁷<http://oeffentlicher-dienst.info>

Personalkategorie	EUR / Jahr	EUR / Stunde
Postdoktorand/in	65.400	37,50
Doktorand/in	60.600	34,70
Wissenschaftliche(r) Mitarbeiter/in	51.500	29,20
Nichtwissenschaftliche(r) Mitarbeiter/in	45.000	25,80
Studentische Hilfskraft		13,65

Tabelle 8.6: Übersicht der Jahres- und Stundenlöhne

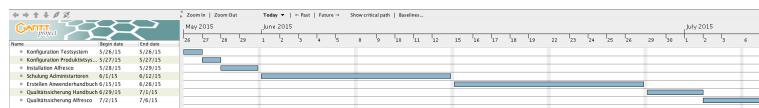


Abbildung 8.11: Gant Diagramm Alfresco

cke zwischen dem Anfang des obersten und dem Ende des untersten Balkens. Die Datumsangaben sind hier zu ignorieren, es geht nur um die Gesamtzahl an Manntagen, die die Umsetzung des Teilprojekts benötigt. Im ersten Schritt müssen die Server sowohl für Test- als auch für die Produktivsysteme konfiguriert und in das vorhandene Netzwerk integriert werden. Danach wird die Software installiert und entsprechend den Vorgaben der Fachbereiche konfiguriert. Nach der Installation können die Administratoren des DMS geschult werden um in dem nächsten Schritt ein Handbuch erstellen zu können. Die Qualitätsicherung des Handbuchs und des DMS folgt zum Abschluss des Projekts. Insgesamt dauert die Einführung 30 MT.

8.2.4.2 Redesign / Relaunch Hochschule-Webseite

Um den Aufwand - und damit auch den Kosten- und Zeitrahmen der Umsetzung einer neuen Hochschulwebsite zu ermitteln, wurden Gespräche mit mehreren Experten¹⁷⁸¹⁷⁹ geführt.

Die Ergebnisse dieser Gespräche finden sich zusammengefasst in Tabelle 8.7, welche die verschiedenen Phasen des Entwicklungsprozesses, vom initialen Workshop bis hin zur Auslieferung und Qualitätsicherung, abbildet. Als Einheit wird dabei auf "Manntage" (MT) statt auf monetäre Angaben gesetzt, da Stunden- und Tagessätze teils starken regionalen Unterschieden unterliegen. Es gilt zu beachten, dass die hier durchgeföhrte Betrachtung der Kosten lediglich die externen Kosten berücksichtigt. Ausfallzeiten von Mitarbeitern, die beispielsweise durch die Teilnahme an Workshops generiert werden, werden nicht berücksichtigt.

Der Initiale Schritt des gesamten Prozesses sollte, sofern im Voraus kein ausgearbeitetes Konzept vorliegt, in der Durchführung von Workshops mit Entscheidungsträgern aus

¹⁷⁸Achim Gosse, Geschäftsführender Gesellschafter digitalnoise GmbH (www.digitalnoise.de)

¹⁷⁹Stefan Becker, Software- und Webentwickler (www.beckeste.de)

Aufgabe	Manntage
Workshop	5
Konzept	10
Präsentation Konzept	2
User experience	5
Design	15
Präsentation Design	2
Endpräsentation	3
technische Umsetzung	2
Anpassung Content	5
Qualitätssicherung	3
Deployment	1
Puffer	5
Gesamt	48 - 53

Tabelle 8.7: Aufwandsschätzung zum Redesign der Hochschule-Webseite

allen beteiligten Bereichen (Verwaltung, Fachbereiche, Rechenzentrum, etc.) liegen. Um das Ziel des Workshops, nämlich eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, die von allen gleichermaßen getragen wird, zu erreichen, werden, bedingt durch das vorhandene Konfliktpotential, 5 Manntage zur Durchführung angesetzt.

Die Ergebnisse des Workshops werden anschließend durch Konzeptioner, die an dem Workshop als “Zuhörer” teilgenommen haben, verarbeitet, um daraus ein Website-Konzept zu entwickeln. Für die Ausarbeitung des Konzepts mit entsprechender Präsentation vor den Projektverantwortlichen der Hochschule werden 12 Manntage veranschlagt.

Nachdem das Konzept freigegeben wurde, können User-Experience-Experten und (User Interface-)Designer mit der Ausarbeitung der Gestaltungsvorlage beginnen. Dabei ist es üblich, dem Kunden mehrere, möglichst unterschiedliche, Designvorschläge zu unterbreiten. Inklusive Präsentation und Ausarbeitung des finalen Vorschlags kann dieser Posten mit 22 Manntagen berechnet werden.

Auf Basis des verabschiedeten Designs kann die technische Realisierung der neuen Konzepte und Gestaltungsvorlagen beginnen. Da zum einen die benötigten Kompetenzen innerhalb der Hochschule vorhanden sind und zum anderen das interne Konfliktpotential in diesem Schritt wesentlich geringer ausfällt, bietet es sich an, diesen Schritt hochschulintern durchzuführen. Die kalkulierten 7 Manntage durch die Dienstleister setzen sich aus den Punkten “technische Umsetzung” (2 Manntage) und “Anpassung Content” (5 Manntage) zusammen. Die 2 Mantage der technischen Umsetzung sind dabei zur Unterstützung des Hochschulteams vorgesehen, während die 5 Tage vor allem genutzt werden, um auf “content-seitige” Sonderfälle reagieren zu können. Da bereits TYPO3 als Content Management System zum Einsatz kommt, sollte die Migration des bestehenden Inhalts in ein neues System entfallen. Durch die Möglichkeit des Multi-Channel-Publishings und Hilfsmittel zur Erstellung barriearamer Websites ist ein Wechsel des

Systems nicht erforderlich.

Vor der Auslieferung und dem “live gehen” des Internetauftritts steht noch die finale Qualitätssicherung. Dabei wird die gesamte Webpräsenz abschließend auf Konsistenz und Fehlerfreiheit geprüft. Bei einer Website diesen Umfangs werden für die Überprüfung und Korektur eventueller Fehler 3 Manntage berechnet.

Die eigentliche Auslieferung sollte nach der Qualitätssicherung innerhalb eines Arbeitstages durchgeführt sein. Zur Absicherung wird eine Arbeitswoche als Puffer veranschlagt, sodass die Umsetzung des Projekts im Kostenrahmen von 48 bis 53 Manntagen liegt.

Da das Erstellen eines Konzepts für einen komplexen Internetauftritt im Allgemeinen mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand verbunden ist, wird ein solches Konzept durch die entsprechenden Agenturen in der Regel nur angefertigt, wenn dahinter die Aussicht auf den Erhalt des entsprechenden Auftrags steht. Da weder ein bestehendes Konzept, noch die konkrete Aussicht auf einen tatsächlichen Auftrag vorliegen, konnten durch die Dienstleister keine konkreten Angebote abgegeben werden.

8.2.4.3 Facebook Seite

Facebook unterscheidet verschiedene Arten von Applikationen die mit einem Profil verknüpft werden können. Dabei ist es unerheblich ob dieses Profil einer Privatperson, einem Unternehmen oder einer anderen Organisation zugeordnet wird.¹⁸⁰

Die Hochschule Emden/Leer hat bereits ein reguläres Facebook Profil. Es gilt nun für die einzelnen Fachbereiche sogenannte “Page Tabs” einzurichten. “Page Tabs” werden auf einer Facebook Profil-Seite als Menü-Links eingeblendet. Der Inhalt der Tabs wird mit einer, nach speziellen Vorgaben gestalteten, Webseite in die Profil-Seite integriert. Facebook gibt mit einer API das Format vor. Auch die Nutzung anderer Elemente der Facebook Dienste bedarf einer Integration der Facebook API. Dabei ist zu beachten, dass die Webseite, deren Inhalt in dem Tab angezeigt wird, auf einem externen Server, in diesem Fall einem Server der Hochschule, liegt.¹⁸¹

Bei der Ermittlung des Zeitbedarfs für die Erstellung eines Tabs geht es folglich darum, den zeitlichen Aufwand für das Anfertigen einer regulären Webseite nach den Vorgaben der Facebook API zu schätzen.

Die benötigten Funktionen einer solchen Webseite und der dazugehörige Entwicklungsaufwand werden wieder durch Befragung eines Experten ermittelt. Als Experte für dieses Teilprojekt stand Herr Dipl.-Inf. Franz Riehl von der jambit GmbH aus München zur Verfügung. Analog zur Kalkulation der Website in Kapitel 8.2.4.2 wird auch in diesem Fall in “Manntagen” gerechnet:

¹⁸⁰<https://developers.facebook.com/docs>

¹⁸¹<https://developers.facebook.com/docs>

Aufgabe	Manntage
Konzept	1
Design	10
Präsentation	1
Realisierung	8
Integration	1
Abnahme / QS	1
Gesamt	22

Tabelle 8.8: Aufwandsschätzung zur Entwicklung der "Facebook Page Tabs"

Der initiale Schritt besteht erneut in der Konzeption der einzubindenden Webanwendung. Da das Konzept der Page-Tabs für jeden Fachbereich identisch sein sollte, fällt der konzeptionelle Aufwand nur einmalig an. Das Konzept besteht in diesem Fall aus der Auswahl der zu transportierenden Informationen und einer entsprechenden Darstellungsform, wofür 1 Manntag kalkuliert wird.

Im Gegensatz zum Konzept sollte die Gestaltung der Page-Tabs an den jeweiligen Fachbereich angepasst werden. Da es im Idealfall bereits ein Corporate-Design Manual gibt, in dem grundlegende Gestaltungsrichtlinien festgehalten sind, werden für diesen Schritt 2,5 Tage pro Fachbereich berechnet, sodass in Summe 10 Manntage berücksichtigt werden müssen.

Nach der Präsentation aller vier Designs, wofür 1 Manntag veranschlagt wird, folgt die Realisierung. Da die Gestaltung an die Fachbereiche angepasst wurde, können die Vorlagen voraussichtlich nicht alle nach dem gleichen Schema umgesetzt werden, weshalb für jeden Page-Tab 2 Manntage kalkuliert werden.

Die finalen Schritte bestehen in der Facebook-Integration mit abschließender Qualitätssicherung. Pro Fachbereich kann diesbezüglich ein halber Manntag vorgesehen werden, sodass die letzten Punkte mit insgesamt 2 Manntagen zu Buche schlagen. Die Gesamtsumme beträgt bei dem beschriebenen Vorgehen 22 Manntage.

Da es sich bei dem Facebook-Auftritt nicht um ein "kritisches System" im Sinne der Verfügbarkeit der Anwendung handelt, bietet es sich an, die Webanwendungen im Rahmen einer Projekt- oder Bachelorarbeit umsetzen zu lassen. Neben der Tatsache, dass so die Gestaltung und Umsetzung "direkt durch die Zielgruppe" des Auftritts geschieht, können dadurch Kosten eingespart werden. Alternativ sollte auf studentische Hilfskräfte zurückgegriffen werden.

Eine exemplarische Kalkulation auf Grundlage der bereits in Kapitel 8.2.4.1 erfassten Stundensätze zeigt Tabelle 8.9.

Die Realisierung der Page-Tabs durch eine studentische Hilfskraft würde folglich ca. 350 Euro kosten. Da die Präsentation vermutlich vor einem nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter gehalten wird, müssen auch dessen Personalkosten für den Zeitraum der Präsentation

Aufgabe	Manntage	Personalkostenkategorie	Betrag
Konzept	1	studentische Hilfskraft	13,65
Design	10	studentische Hilfskraft	136,50
Präsentation	0,5	studentische Hilfskraft	6,83
	0,5	Nichtwissenschaftlicher Mitarbeiter	12,90
Realisierung	8	studentische Hilfskraft	109,20
Integration	1	studentische Hilfskraft	13,65
Abnahme / QS	1	Nichtwissenschaftlicher Mitarbeiter	25,80
Gesamt	21,5		318,53

Tabelle 8.9: Exemplarische Kostenkalkulation der Umsetzung der "Facebook Page Tabs"

berücksichtigt werden. Ebenso erfolgt die Abnahme und Qualitätssicherung voraussichtlich durch einen nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter.

8.3 Ausgewählte Projekt-Beispiele

Die DFG hatte im Bezug auf die Förderung in jedem Durchgang die vier besten Projekte ausgewählt. Diese wurden mit 50.000 € für die detaillierte Planungsphase und deren Umsetzung ausgestattet. In einem zweiten Förderzeitraum, von maximal 5 Jahren, wurden zwei der vier Projekte mit jeweils 250.000 € pro Jahr ausgestattet. Insgesamt entspricht das einem Fördervolumen von gut 1,3 Mio. € für ein integriertes Informationsmanagement. Die folgenden Projekte wurden im Zeitraum 2005 - 2010 durchgeführt und haben ihre Erfahrungen in Publikationen bereitgestellt.¹⁸²

Als Bestätigung dieser Zahlen weist die TU München mehr als fünfzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt aus. Zu ihrem integrierten Informationsmanagement bekam das Projekt insgesamt ca. 2,5 Mio. €. Die TU München stellte dazu selbst weitere Sondermittel aus dem Erneuerungsprojekt InnovaTUM zur Verfügung.¹⁸³

8.3.1 Beispiele des integrierten Informationsmanagements

Münster Information System for Research and Organization (MIRO) ist das integrierte Informationsmanagement an der Westfälischen Wilhelms-Universität (WWU) Münster.

Die ersten Bemühungen starteten im Jahr 2003 und wurden in den folgenden Jahren vorangetrieben. Im Jahre 2005 wie zum abschließenden Berichtsstand der WWU 2013 existierten 15 Fachbereiche an der WWU. Die 130 Studienfächer sanken in diesem Zeitraum auf 110. Auch die ca. 39.000 Studierenden sind im Jahr 2013 auf ca. 37.000 Studierende gesunken. An der WWU waren zum Zeitpunkt der Antragstellung etwa 5.000

¹⁸²Kerres, *Hochschulen im digitalen Zeitalter*

¹⁸³Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*

Personen beschäftigt, davon 600 Professoren, 2.600 wissenschaftliche und 1.800 weitere Mitarbeiter. Im Jahr 2013 sind über 550 Professoren und ca. 3800 wissenschaftliche Beschäftigte an der WWU.¹⁸⁴

- Erreichtes
 - Flexible IT-Architektur - SOA / SOI
 - Identitätsmanagement (MORITZ)
 - Digitlaes Publizieren
 - Enterprise Content Management (ECM) (Alfresco, SAN, Oracle Cluster)
 - Mobile Dienste (Alfresco)
 - Portalinfrastruktur (Apache Webserver, JBoss, Oracle Cluster)
- Aufwand
 - 16 wissenschaftliche Mitarbeiter - 8 davon DFG gefördert
 - über einen Zeitraum von sechs Jahren
 - Finanzmittel
 - * beträchtliche Finanzmittel durch das Rektorat der Universität
 - * vor allem notwendige Sachausgaben

„Nach über zehn Jahren ist festzuhalten, dass sich die Strukturen in der Informationsverarbeitung und -versorgung sehr bewährt haben. Den Verantwortlichen ist es gelungen, die Informationsverarbeitung und -versorgung in Münster auf einen beachtlichen Stand der Technik und Organisation zu bringen.“¹⁸⁵

Tabelle
neu
forma-
tieren

Kostenaufteilung Annahme MIRO	Betrag in €
Gesamtvolumen über 5 Jahre	1.300.000
Personalkosten IT ca. 75%	975.000
Kosten pro Projektmitarbeiter (16)	56.875 (ca. 5.080 / Monat)
Sonstige Kosten (unbekannt)	325.000 (ca. 65.000 / Jahr)

Tabelle 8.10: Annahme der minimalen Investition in Münster

Die geschätzten Kosten der Projektmitarbeiter der Tabelle 8.10 passen zu den Angaben der DFG-Sätze 2015, worin ein/e Doktorandin/ Doktorand und Vergleichbare 5.050 €monatlich verdienen und Sonstige(r) wissenschaftliche(r) Mitarbeiterinnen oder

¹⁸⁴Vogl, Tröger und Schwarte, *Integriertes Informationsmanagement an der Universität Münster*

¹⁸⁵Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*

Mitarbeiter 4.250 €Vergütung erhalten (vgl. Tabelle 8.6) . Das Mittel von der Professur Vergütung bis zum angestellten Mitarbeiter liegt sogar etwas höher bei ca. 5.240 €monatliche Vergütung.

Die Angabe der Personalkosten von 75 % leitet sich aus einem Bericht der Kosten in fertigenden Unternehmen und der Automobilbranche ab.¹⁸⁶

Ein weiteres Projekt ist das „Karlsruher Integriertes InformationsManagement“ (KIM).

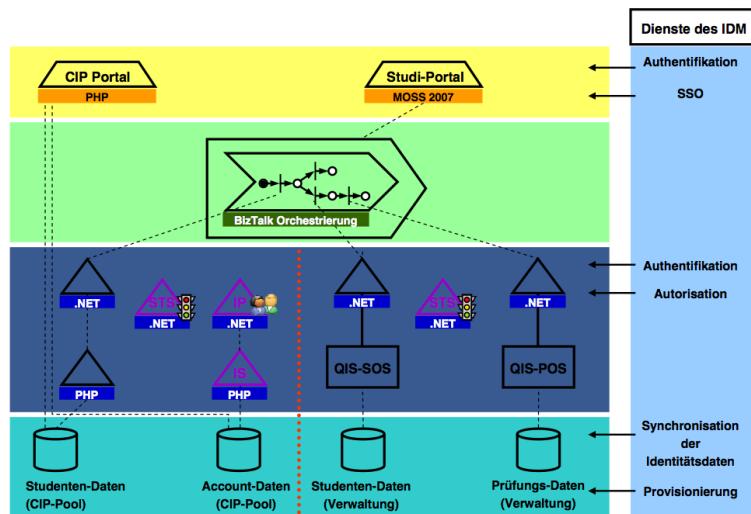


Abbildung 8.12: Erreichtes im Überblick für Karlsruhe, nach Juling Best Practice Workshop 2008

KIM ist im Ansatz eine dienstorientierte Föderation, in der die jeweiligen Fachbereiche sich an bestimmte Schnittstellen halten und selbst die Dienste in ihrer bevorzugten Art und Programmierung zur Verfügung stellen. Dabei wurde ein hoch komplexes, aber nach eigenen Angaben sehr flexibles System, im Rahmen der 5 Jahre DFG Förderung, geschaffen.¹⁸⁷

An der Universität Karlsruhe studieren (Stand 02/2014) ca. 24.500 Studenten ca. 9500 Mitarbeiter davon 346 Professoren mit Einnahmen in Mio. €795 wovon Drittmittel 339 Mio. €betragen. Die Landesmittel sind mit 212 Mio. €und die Bundesmittel mit 349 Mio. €angegeben.¹⁸⁸ Den CIO bilden Rektorat und Vorstand.

Aus den bekannten Werten des Projektes MIRO kann nun abgeleitet werden, wieviele Personen an dem Projekt mitgewirkt haben könnten und welche Beträge für sonstige Kosten zur Verfügung standen. Diese Annahme in der Tabelle 8.11 ist rein fiktiv und

¹⁸⁶Schülein und Murnleitner, *IT-Kosten- und Wertmanagement*

¹⁸⁷Bode, *Informationsmanagement in Hochschulen*

¹⁸⁸https://www.kit.edu/mediathek/print_forschung/Flyer_KIT_de.pdf

■ Gesamtbudget des Projektes bis 31.3.2010: 3,9 Mio €

KIM-LPS Phase I	KIM-LPS Phase II	KIM-IDM	HISinOne	FriBaMa
<ul style="list-style-type: none"> Start: 1.2.2005 Ende: 31.1.2007 Gesamtbudget: 1,8 Mio € <ul style="list-style-type: none"> 600 T € MWK 600 T € zentrale Mittel der Universität 600 T € dezentral durch Institute 	<ul style="list-style-type: none"> Start: 1.2.2007 Ende: 31.1.2010 Gesamtbudget: 900 T € <ul style="list-style-type: none"> Zentrale Mittel der Universität 	<ul style="list-style-type: none"> Start: 1.2.2006 Ende: 31.1.2009 Gesamtbudget: 360 T € <ul style="list-style-type: none"> Zentrale Mittel der Universität 	<ul style="list-style-type: none"> Start: 1.4.2008 Ende: 31.03.2010 Gesamtbudget: 600 T € <ul style="list-style-type: none"> Zentrale Mittel der Universität 	<ul style="list-style-type: none"> Start: 1.1.2008 Ende: 31.12.2009 Gesamtbudget: 240 T € <ul style="list-style-type: none"> Zentrale Mittel der Universität

Abbildung 8.13: Erreichtes im Überblick für Karlsruhe, nach Juling Best Practice Workshop 2008

dient lediglich dem Vergleich mit dem Projekt MIRO, dass den selben DFG-Förderungen gegenüber steht.

Tabelle neu formatieren	
Kostenaufteilung Annahme KIM	Betrag in €
Gesamtvolumen über 5 Jahre	3.900.000
Personalkosten IT ca. 75%	2.925.000
Kosten pro Projektmitarbeiter (50 möglich)	58.500 (ca. 4.875 / Monat)
Sonstige Kosten (unbekannt)	975.000 (ca. 81.250 / Jahr)

Tabelle 8.11: Annahme der minimalen Investition in Karlsruhe

Die Hochschule Emden/Leer ist mit 4.626 Studierenden eine kleine Hochschule, für die nun in Tabelle 8.12 beispielhaft eine fiktive Annahme durch Teilung, aus den Werten des MIRO Projektes, gezeigt wird. Die Grundlage wäre das Minimum, dass dem MIRO Projekt durch seine DFG Förderung zukam.

Tabelle neu formatieren	
Kostenaufteilung Annahme KIM	Betrag in €
Gesamtvolumen über 5 Jahre (fiktiv)	169.000
Personalkosten IT ca. 75%	126.750
Kosten pro Projektmitarbeiter (2 möglich)	63.375 (ca. 5.281 / Monat)
Sonstige Kosten (unbekannt)	42.250 (ca. 8.450 / Jahr)

Tabelle 8.12: Annahme der minimalen Investition in Emden; Basis gegenüber MIRO 13%

Mit 1,3 Mio. €bekannten Projektmitteln, hat die Universität Münster mit ca. 37.000 Studierenden und Jahresmitteln von 621 Mio. €zu Emden mit 36 Mio. €Jahresmittel

und ca. 5.000 Studierenden einen Vergleichsanteil, im Bezug auf die Anzahl der Studenten, von 13%.

Sollte man in Emden den Wert des Projektes etwas besser bewerten, kann man die Grundlage für das Minimum aus dem KIM Projekt durch seine DFG Förderung plus die Zuwendungen durch Zentral Mittel der Universität kalkulieren. Damit würde dem Projekt ein finanzielles Volumen wie in Tabelle 8.13 zustehen.

Kostenaufteilung Annahme KIM	Betrag in €
Gesamtvolumen über 5 Jahre (fiktiv)	169.000
Personalkosten IT ca. 75%	126.750
Kosten pro Projektmitarbeiter (2 möglich)	63.375 (ca. 5.281 / Monat)
Sonstige Kosten (unbekannt)	42.250 (ca. 8.450 / Jahr)

Tabelle
neu
forma-
tieren

Tabelle 8.13: Annahme der minimalen Investition in Emden; Basis gegenüber KIM 20%

Bei einem anzunehmenden Mittelwert von ca. 4916 € für Personal in Emden, würde etwas mehr Geld für die Position Personal benötigt oder es wird eine weniger oder eine halbe Stelle angesetzt. Mit 3,9 Mio. € hat die Universität Karlsruhe mit ca. 25.000 Studierenden und Jahresmittel von 795 Mio. € zu Emden mit 36 Mio. € Jahresmittel und ca. 5.000 Studierenden einen Vergleichsanteil, im Bezug auf die Anzahl der Studenten, von 20%.

9 Zusammenfassung

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Altvater, P. und Y. Bauer. "Organisationsentwicklung in Hochschulen". In: *HIS:Forum Hochschule* 14 (2007).
- Arbeitsgruppe Webportale. "Personalisierte Webportale für Hochschulen". In: *DINI Schriften* 9 (2007).
- Baun, C., M. Kunze und T. Ludwig. "Servervirtualisierung". In: *Informatik-Spektrum* 32.3 (Juni 2009), S. 197–205.
- Bode, A. *Informationsmanagement in Hochschulen*. Berlin [u.a.]: Springer Verlag, 2010. ISBN: 9783642047190.
- Dr. Zahn, M. *Vom ITS zum IT-Management an der Universität Augsburg*. Vortrag. Nov. 2010.
- Fisch, R. und A. Müller. *Veränderungen in Organisationen*. Beck, D., 2008.
- Gadatsch, A. und E. Mayer. *Masterkurs IT-Controlling*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- Grob, H. L., J.-A. Reepmeyer und F. Bensberg. *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. Bd. 5. Verlag Vahlen, 2004.
- Hansen, H. R., D. Karagiannis und H.-G. Fill. *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*. Hansen, H. R., Karagiannis, D. und Fill, H.-G., 2009.
- Helfferich, C. *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- Hölscher, B. und J. Suchanek. *Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- Jakoby, W. *Intensivtraining Projektmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015.
- Kerres, M. *Hochschulen im digitalen Zeitalter*. Keil-Slawik, R., 2005.
- Klötgen, S. u. a. "Das digitale wissenschaftliche Informationssystem der WWU". In: *Fortschritte des integrierten Informationsmanagements an Hochschulen*. Vogl, R., Tröger, B. und Schwartze, S., 2012.
- Kraus, G. und R. Westermann. *Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung*. Bd. 4. Springer Gabler, 2010.
- Krcmar, Helmut. *Einführung in das Informationsmanagement*. Berlin, Heidelberg; Springer Gabler, 2015. ISBN: 9783662443286.
- Lauer, T. *Change Management*. 2. Aufl. Gabler Verlag, 2014.
- Prof. Dr. Becker, J. *Prozessorientierte Verwaltungmodernisierung an Hochschulen*. Vortrag. 2010.
- Projektgruppe Kosten- und Leistungsrechnung Hannover 2005. *Handbuch der Kostenartenrechnung*. Universität Hannover, 2005.
- Reim, J. *Erfolgsrechnung - Wertsteigerung durch Wertschöpfung*. Gabler Verlag, 2015.

- Rogall-Grothe, C. *Migrationsleitfaden - Leitfaden für die Migration von Software*. Die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik. März 2012.
- Schülein, P. und M. Murnleitner. *IT-Kosten- und Wertmanagement*. Veröffentlichung auf Homepage der PriceWaterhouseCooper AG.
- Stratmann, F. "IT und Organisation in Hochschulen". In: *HIS:Forum Hochschule* 4 (2013).
- Vogl, R., B. Tröger und M. Schwartze. *Integriertes Informationsmanagement an der Universität Münster*. Münster: Monsenstein und Vannerdat, 2013. ISBN: 9783840500534.
- Vogl, R., B. Tröger und S. Schwartze. *Fortschritte des integrierten Informationsmanagements an Hochschulen*. Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster. Monsenstein und Vannerdat, 2012.

Tabellenverzeichnis

8.1	Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten, nach Reim	86
8.2	Auswahl IT-Kostenarten nach Krcmar	89
8.3	Auflistung der speziellen IT-Kosten, nach Gadatsch & Mayer	90
8.4	Übersicht der Kosten für die TCO-Methode	99
8.5	Ergebnis der TCO-Methode	100
8.6	Übersicht der Jahres- und Stundenlöhne	102
8.7	Aufwandsschätzung zum Redesign der Hochschule-Webseite	103
8.8	Aufwandsschätzung zur Entwicklung der "Facebook Page Tabs"	105
8.9	Exemplarische Kostenkalkulation der Umsetzung der "Facebook Page Tabs"	106
8.10	Annahme der minimalen Investition in Münster	107
8.11	Annahme der minimalen Investition in Karlsruhe	109
8.12	Annahme der minimalen Investition in Emden; Basis gegenüber MIRO 13%	109
8.13	Annahme der minimalen Investition in Emden; Basis gegenüber KIM 20%	110

Abbildungsverzeichnis

2.1	Minimierung von Durchlaufzeiten nach Bleicher 1991, 196	18
2.2	IT Balanced Scorecard Kreislauf nach Gadatsch 2012	19
5.1	Auszug der gesammelten Fragen	35
5.2	angewandter Farbcde für das SPSS-Prinzip	35
5.3	Sortierung der Fragen nach Fragentyp	36
5.4	Auszug des Interviewleitfadens	36
5.5	Organigramm der Hochschule Emden/Leer	37
5.6	Übersicht Moodle für alle	42
5.7	Zugriff auf die Datenlaufwerke von extern	43
5.8	Allgemeines Logo der Hochschule Emden/Leer	46
5.9	Logo des Fachbereiches Technik	46
5.10	http://weill.cornell.edu/its/images/eduroam-map.jpg	48
5.11	https://gigamove.rz.rwth-aachen.de/instructions/wicket:pageMapName/wicket-0	49
5.12	Springer Link Startseite	50
5.13	Suchergebnisse für Java bei video2brain, Quelle: https://www.video2brain.com/de/search.htm?search_entry=Java	50
6.1	Verteilter Publishing Workflow	54
6.2	Unabhängige Supportleister dokumentieren in zentralem Log	56
6.3	Zyklus der Verbesserung eines Prozesses	58
6.4	technische Struktur des Portals myWWU der Universität Münster	65
6.5	Definition Informationsmanager	67
7.1	Vorgehensmodell für Software-Migrationen nach Rogall-Grothe, <i>Migrationsleitfaden - Leitfaden für die Migration von Software</i>	77
7.2	Übersicht Alfresco nach Luis Cabaceira	81
7.3	Mögliche Hardwarestruktur für Alfresco nach Cabaceira, 2014	83
8.1	Beispiel von Kostenarten in der TCO-Methode, Grafik von Hansen	85
8.2	Abgrenzung Aufwand - Kosten, nach Handbuch der Kostenartenrechnung 2005	87
8.3	Übergang von Primär- in Sekundärkosten, nach Handbuch der Kostenartenrechnung 2005	88
8.4	Kostenartenhierarchie der Hochschulen Uni2001, nach Handbuch der Kostenartenrechnung 2005	88

8.5	generische Kostenkategorien und -arten, nach Hansen	93
8.6	Beispiel eines Gantt-Diagramms	95
8.7	Aufteilung der Achsen der MTA	96
8.8	Idealverlauf der MTA-Kurven	97
8.9	Kurvenverlauf der Pessimistenschätzung	97
8.10	Kurvenverlauf der Optimistenschätzung	98
8.11	Gantt Diagramm Alfresco	102
8.12	Erreichtes im Überblick für Karlsruhe, nach Juling Best Practice Work- shop 2008	108
8.13	Erreichtes im Überblick für Karlsruhe, nach Juling Best Practice Work- shop 2008	109